

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

**MARIANA CUNHA PIRES**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E A NOVA DINÂMICA SOCIAL**

**Rio de Janeiro  
2005**

Responsabilidade social empresarial e a nova dinâmica social

Mariana Cunha Pires

Escola de Comunicação da UFRJ  
Bacharelado em Comunicação Social,  
habilitação em Publicidade e Propaganda

Orientadora: Ilana Strozenberg

Rio de Janeiro  
2005

# Responsabilidade social empresarial e a nova dinâmica social

Mariana Cunha Pires

Monografia submetida ao corpo docente da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social. Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por:

Prof.<sup>a</sup> \_\_\_\_\_ - Orientadora  
Ilana Strozenberg

Prof.: \_\_\_\_\_  
Luiz Solon Galloti

Prof.: \_\_\_\_\_  
Claudete Lima

Prof.: \_\_\_\_\_

Data:

Nota:

Rio de Janeiro  
2005

Pires, Mariana Cunha

Responsabilidade social empresarial e a nova dinâmica social.

Orientadora: Ilana Strozenberg. Rio de Janeiro: UFRJ / ECO, 2005

61 p.

Monografia – Universidade Federal do Rio de Janeiro, ECO,  
Publicidade e Propaganda.

1.Responsabilidade social empresarial 2.Terceiro Setor 3.Gestão  
empresarial 4.Balanco social. 5.Parceria I.Orientadora: Ilana  
Strozenberg II.Escola de Comunicação:UFRJ III.Título.

Dedico este trabalho:

A Deus;

Aos meus pais, que sempre me incentivaram a seguir em frente, a não  
desanimar com as incertezas da vida e a sempre perseguir os meus sonhos;

Às minhas irmãs, que são minhas melhores  
amigas, pela compreensão e carinho;

Ao Cláudio, meu namorado, por ser meu companheiro  
e amigo, por todo o amor e ajuda.

Agradeço especialmente a minha orientadora, Ilana Strozenberg,  
por me compreender e estar sempre disposta a me ajudar.

Agradeço a professora Regina Célia pela  
ajuda na normatização do trabalho.

Agradeço a minha irmã, Letícia, pela revisão do  
trabalho com seu olhar clínico.

PIRES, Mariana Cunha. *Responsabilidade social empresarial e a nova dinâmica social*. Orientadora: Ilana Strozenberg. Rio de Janeiro: UFRJ. Escola de Comunicação Social, 2005. Monografia em Publicidade e Propaganda.

## RESUMO

A responsabilidade social empresarial está ligada às mudanças na dinâmica social mundial e brasileira. Transformações sociais e econômicas do século XX trazem concentração de riqueza e exclusão social. O fortalecimento das organizações da sociedade civil faz surgir um novo ator social, o Terceiro Setor, que pressiona as corporações a assumirem também a responsabilidade de prover soluções para as mazelas sociais. O Estado passa a não ser o único provedor de soluções para as questões sociais. Surge a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), com poucos fundamentos e orientações dirigidas. Aos poucos, ela se torna uma forma de gestão e passa a fazer parte do planejamento estratégico das empresas, com novas ferramentas, medição de resultados e balanços sociais. Também a parceria entre os três setores (Estado, empresa e Terceiro Setor) começa a se delinear e vem ganhando força principalmente pela profissionalização do Terceiro Setor. Muito se discute acerca de se a RSE é modismo empresarial ou algo genuíno, sem objetivos financeiros; ou ainda, se atrapalha a bem aventurança dos negócios. Até onde a RSE deve seguir e quais rumos ela deve tomar são algumas das questões levantadas neste estudo, que não pretende respondê-las, mas embasar e gerar discussão acerca do tema.

PIRES, Mariana Cunha. *Corporation social responsibility and new social dynamic*. Advisor: Ilana Strozenberg. Rio de Janeiro: UFRJ. Communication School, 2005. Final project in Advertising.

## ABSTRACT

Corporation social responsibility is connected to social dynamic changes in Brazil and the world. Social and economic changes over XX century bring wealth concentration and social exclusion. Civil society organization strengthening reveals a new social actor, the Third Sector, which pushes corporations to abide the issue of provide solutions to social wounds. Government is no longer the only provider of decisions for social problems. Corporation Social Responsibility (CSR) issues with few basis points and directed orientations. Little by little, CSR becomes a new business management system and proceeds to be in corporations' strategic planning, with new tools, results measuring and social balance. The three sectors (Government, company and Third Sector) partnership starts to shape and to strength meanly because of Third Sector professionalization. There are many discussions about if CSR is a short-life business tendency or genuine, without financial goals; or, if it troubles business success. How far and which ways CSR should goes are some of the questions drawn up in this study, which doesn't intend to answer them, but gives basis and furthers discussions about the subject.



## **LISTA DE SIGLAS**

ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais  
ADCE – Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas  
CEATS - Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor  
CES – Centro de Estudo em Sustentabilidade  
FBDS – Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
FIDES - Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social  
FMI – Fundo Monetário Internacional  
GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas  
IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas  
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IPEA – Instituto de Pesquisa Aplicada  
ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial  
ONG – Organização Não Governamental  
PNBE - Pensamento Nacional das Bases Empresariais  
RITS – Rede de Informação para o Terceiro Setor  
RRS – Relatório de Responsabilidade Social  
RSE – Responsabilidade Social Empresarial  
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SESC – Serviço Social do Comércio  
SESI – Serviço Social da Indústria

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE SIGLAS</b>	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2 O SÉCULO XX E AS TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS E SOCIAIS</b>	<b>13</b>
<b>2.1 O fortalecimento do Terceiro Setor</b>	<b>16</b>
<b>2.2 O surgimento do conceito de responsabilidade social empresarial</b>	<b>19</b>
2.2.1 O que se entende por responsabilidade social empresarial	23
2.2.2 <i>Stakeholders</i> : os diversos públicos que interagem com a empresa	25
<b>3 GESTÃO EMPRESARIAL E AS TRANSFORMAÇÕES NAS     ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL</b>	<b>28</b>
<b>3.1 As bases modernas para o crescimento da responsabilidade         social empresarial</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Mais do que um conceito, uma gestão</b>	<b>34</b>
3.2.1 A responsabilidade social no planejamento estratégico da empresa	35
3.2.2 Ferramentas de gestão de responsabilidade social	38
3.2.3 Balanços sociais e o mercado financeiro	40
<b>3.3 O crescimento da responsabilidade social empresarial em números</b>	<b>43</b>
<b>3.4 As novas terminologias</b>	<b>45</b>
3.4.1 Desenvolvimento sustentável	45
3.4.2 <i>Triple botton line</i>	47
3.4.3 Governança corporativa	47
<b>4 PARCERIA: ESTADO, EMPRESAS E TERCEIRO SETOR</b>	<b>49</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>59</b>

# 1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no contexto sócio-político-econômico no século XX, como a automatização do trabalho, avanços tecnológicos, abertura dos mercados, diminuição da influência do Estado, desemprego estrutural, degradação ambiental e concentração de renda, levam a sociedade civil a se organizar para tentar suprir as carências sociais, formando mais um ator social, o Terceiro Setor. A nova dinâmica social exige que as empresas assumam seu papel de responsabilidade social empresarial (RSE), que tem início com ações filantrópicas de caráter assistencialista que, aos poucos, passam a fazer parte do planejamento estratégico das organizações, se tornando um novo modelo de gestão.

Para gerar valor atendendo às expectativas de todos os *stakeholders*, isto é, todos os públicos que interagem com a organização, as empresas têm adotado ferramentas de gestão baseadas em princípios de responsabilidade social e sustentabilidade. Uma delas é a adoção e divulgação do balanço social da empresa, que é um relatório onde devem estar descritas todas as ações sociais e ambientais que a empresa tem feito (positivas e negativas), em quais pontos ela está tendo bons resultados e em quais ela pode melhorar.

Pesquisas feitas nas organizações, como a Ação Social das Empresas, do Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA), revelam o crescente envolvimento do meio empresarial com as ações socialmente responsáveis em todo o Brasil. Mais da metade das empresas do Brasil realiza algum tipo de trabalho social, em um investimento total de R\$ 4.7 bilhões em 2001 (IPEA, 2005).

Com o maior debate sobre o tema e a conseqüente evolução do conceito, surgem novas terminologias, como desenvolvimento sustentável, *triple bottom line* e governança corporativa, que são hoje comumente utilizadas e pronunciadas por profissionais que convivem mais fortemente com a questão.

O alcance limitado das ações isoladas de cada ator social os leva a somar esforços e competências distintas através de parcerias. Estas alianças entre Governo, Terceiro Setor e empresas privadas trazem maior efetividade para seus projetos e maiores ganhos para a sociedade. No entanto, não é fácil conciliar histórias, visões de mundo e interesses diferentes. A parceria encontra muitas dificuldades quando as expectativas quanto ao

alcance do resultado das ações não estão alinhados. A maior dificuldade está na falta de profissionalização do Terceiro Setor. As empresas têm exigido resultados tangíveis e metodologias mais concretas na condução dos projetos. Mas esse quadro tende a mudar com a multiplicação de cursos de especialização para as associações da sociedade civil.

A responsabilidade social empresarial e suas diferentes atividades são constantemente pauta de seminários, debates e mesas redondas sobre a melhor condução dos negócios para que tragam benefícios tanto para a sociedade quanto para as empresas.

Este estudo tem como **objetivo** traçar um histórico e discutir os principais conceitos relacionados à temática da responsabilidade social empresarial no Brasil e no mundo. Ao descrever a evolução da responsabilidade social das empresas e suas variadas aplicações por diferentes organizações, tem-se o objetivo de embasar discussões a cerca do novo e, muitas vezes, controverso tema.

Dada a importância dos negócios nas relações humanas e, conseqüentemente, das ações de responsabilidade social empresarial para o desenvolvimento sustentável da sociedade, é **relevante estudar** esta nova forma de gestão das organizações na medida em que existe uma necessidade de melhor definição das atividades que podem ser caracterizadas como socialmente responsáveis, sua aplicação e sua medição. Ainda existem muitas dúvidas quanto ao papel das empresas na solução dos problemas sociais, quais os limites de sua atuação e os resultados alcançados e uma produção teórica neste sentido ajuda a elucidar algumas delas.

A **metodologia** utilizada foi a revisão bibliográfica, com coleta de informações nas seguintes fontes: livros, monografias, teses, artigos, revistas, jornais, relatórios e *sites* na Internet, especialmente de institutos de pesquisa, grupos e associações ligadas ao tema.

O trabalho foi **organizado** da seguinte forma:

No capítulo 1, apresenta-se o problema, o objetivo do estudo, a justificativa da relevância e a metodologia de trabalho.

No capítulo 2, são apresentadas as transformações sociais, econômicas e políticas do século XX que propiciam o fortalecimento do Terceiro Setor e o surgimento do conceito de responsabilidade social empresarial. É explicado o conceito e são apresentados os diversos públicos que interagem com as empresas, os chamados *stakeholders*.

No capítulo 3, apresenta-se o amadurecimento das ações de responsabilidade social

empresarial que passam a estar ligadas ao planejamento estratégico das organizações, se tornando uma nova forma de gestão. São mostrados também algumas ferramentas que podem ser utilizadas para esta gestão, os relatórios de responsabilidade social, o crescimento da RSE em números e as novas terminologias adotadas.

No capítulo 4, são apresentadas as dificuldades e vantagens das parcerias entre empresas privadas, Governo e Terceiro Setor. Levanta-se a necessidade da profissionalização do Terceiro Setor e da conciliação dos diferentes interesses das partes envolvidas para o sucesso da aliança.

No capítulo 5, apresentam-se as considerações finais sobre a responsabilidade social empresarial, levantando-se temas de discussão e divergência entre os profissionais que estão diretamente envolvidos com o tema.

## **2 O SÉCULO XX E AS TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS E SOCIAIS**

O século XX é de profundas transformações econômicas e sociais a nível global. O progresso na medicina, na tecnologia, na comunicação e na economia mudam as relações humanas, os processos produtivos e a sociedade como um todo. Este progresso traz tantos impactos positivos, como a redução das distâncias de espaço e de tempo nas relações comerciais entre nações, como negativos, dentre eles a concentração de riqueza e o aumento da exclusão social.

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho vêm provocando grande alteração no modelo de desenvolvimento econômico. No início do século, surge um novo modelo de trabalho baseado na produção em série de larga escala. É o modelo de produção fordista, criado por Henry Ford, no qual o trabalho é fragmentado e o processo organiza-se a partir da linha de montagem. Paralelamente às mudanças econômicas ocorrem as mudanças políticas. Com o fim da 2ª Guerra Mundial se fortalece na Inglaterra e se espalha pelo mundo a idéia de que o Estado deve intervir na sociedade, tendo uma programação de

distribuição de renda baseada em leis de educação, seguridade e saúde, que se convencionou chamar de *Welfare State* ou Estado do bem-estar social (EDUCATERRA, 2005).

Porém, na década de 70, a crise do petróleo e o grande excedente de produção provocado pelo modelo fordista de trabalho gera o desgaste deste modelo e a crítica ao Estado do bem estar social, que traz o aumento da inflação e a diminuição do poder aquisitivo do trabalhador (Antunes apud VERAS, 2003, p.30). Nesta década, então, dá-se o processo de reorganização do capital e da política mundial.

No âmbito do processo produtivo, surge um novo modelo de trabalho baseado na acumulação flexível e que fica conhecido como modelo toyotista, por ser concebido por um funcionário da empresa automobilística japonesa Toyota. A adoção deste modelo tem como objetivo a redução do custo e maximização da produção, que é realizada em tempo real, acompanhando a demanda do mercado e sem produção de excedentes. Este modelo baseia-se na automação do trabalho e flexibilidade nas práticas trabalhistas (tipo de contratação, carga horária, salários, etc.). Com isso, surge o desemprego estrutural, a expropriação da mão-de-obra e a degradação das condições de trabalho e dos direitos trabalhistas (Antunes apud VERAS, 2003, p.31). O avanço tecnológico permite a melhoria nos processos de industrialização, ao menos do ponto de vista do empregador, com a redução de custos e aumento do retorno financeiro, tornando as corporações empresarias cada vez maiores e economicamente mais poderosas, enquanto os problemas sociais, ambientais e o desemprego crescem.

No âmbito político-econômico, a crise do Estado do bem-estar social traz de volta à cena o antigo ideal liberal de pensar a liberdade do homem baseada na possibilidade de ser proprietário e a prosperidade da sociedade relacionada à prosperidade deste homem. “A sociedade política só se justificaria para proteger a propriedade e cuidar para que as relações mercantis transcorram de forma ordenada” (Toledo apud VERAS, 2003, p.34). Surge o neoliberalismo, que defende entre outras bandeiras a delimitação da intervenção do Estado, principalmente na esfera produtiva, a diminuição dos gastos públicos, a privatização de estatais e a abertura de mercados. A desigualdade é vista como necessária para alavancar a liberdade e o empreendimento do mercado, que se torna regulador de toda a economia, diminuindo o papel e influência do Estado no desenvolvimento do país.

*Com base nessa polarização, ganha força a tese do Estado mínimo e estrutura-se uma proposta de reforma do Estado, de corte neoliberal, cujos eixos são: corte dos gastos públicos; contenção do crédito; diminuição dos tributos sobre as empresas; retomada do equilíbrio orçamentário com a eliminação do déficit público; e redução da regulação sobre as empresas (Farah apud LIMA, 2001, p.5).*

Segundo Antunes (apud VERAS, 2003, p.35), o neoliberalismo e a reestruturação produtiva avançam nos países dependentes do capital externo através dos ajustes impostos pelos organismos financeiros, como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial. No Brasil, a política neoliberal tem como pilares a privatização dos órgãos do Governo, a redução do emprego no setor público, a desregulamentação dos preços dos alimentos, a liberalização das importações e a quebra de tarifas alfandegárias de proteção aos produtos internos (Braga apud VERAS, 2003, p.36).

No final do século XX ocorre ainda o avanço das telecomunicações, diminuindo o espaço do globo terrestre, encurtando o tempo de transmissão de informações e trazendo consigo novas formas de relações comerciais, principalmente as internacionais.

A globalização promove profundas mudanças na sociedade, criando um ambiente novo e instável, o que Eric Hobsbawm (apud COSTA, 2005) chama de terceira Era ou a Era da incerteza, iniciada em 1973. Um tempo de perda de referências, revolução tecnológica, especulação financeira, concentração de riquezas e desemprego. Segundo o *Human Development Report* de 1999 (apud COSTA, 2005), os 20% mais ricos da população mundial detém 86% da renda, enquanto os 20% mais pobres, apenas 1%. O hiato de rendimento entre os países 20% mais ricos e os 20% mais pobres cresce passando da proporção de 3:1 em 1820 para 74:1 em 1997.

O avanço das telecomunicações aumenta a velocidade de informações também para o restante da sociedade. A globalização e advento da internet trazem o acesso a estas informações para todos, ampliando a dimensão das responsabilidades de comunidades, indivíduos e empresas perante as mazelas sociais e ambientais:

*A ignorância era uma aventura ou ao menos uma desculpa viável para a ausência de ação. Em meados do século XX, as notícias dos eventos em todo o mundo passaram atingir os nossos lares em questão de dias. Hoje assistimos ao desenrolar dos eventos em tempo real. Tornou-se bem mais difícil ignorar situações conhecidas de desrespeito aos padrões éticos ou morais (Naisbitt, 1994 apud COSTA, 2005).*

Neste contexto, a sociedade que antes esperava e reclamava ações somente do Estado começa a se organizar para tomar atitudes e ações por ela mesma. Há uma divisão das responsabilidades dos problemas sociais, não sendo só o Estado o único provedor de soluções. Neste ambiente, ocorre o surgimento de associações da sociedade civil sem fins lucrativos e de organizações não governamentais, o chamado Terceiro Setor.

*Alteram-se os papéis dos Estados nacionais, das empresas e das pessoas. Redefine-se a noção de cidadania e constituem-se modalidades inovadoras de direitos coletivos. O crescimento vertiginoso do chamado terceiro setor, com a proliferação das organizações não governamentais, configura uma verdadeira revolução cívica, que o mundo da Internet e das comunicações vem potencializar (ETHOS, 2005).*

## **2.1 O fortalecimento do Terceiro Setor**

A idéia de um Terceiro Setor quebrando a dicotomia Estado (primeiro setor) e empresa (segundo setor) não é nova. Segundo FISCHER e FALCONER (2005), ela remonta às antigas entidades dedicadas às atividades filantrópicas e ao associativismo comunitário e voluntário, típico da sociedade americana. Neste país, o Estado e a sociedade civil trabalham de forma conjunta, onde diferentes atores da sociedade assumem algumas funções que são do Estado e assim, do ponto de vista deles, fortalecem a democracia. Esta capacidade de atrair cooperação individual e/ou das empresas é uma característica que permanece até hoje no crescimento do terceiro setor norte-americano.

No Brasil, embora também haja entidades filantrópicas atuantes há longa data, pode-se dizer que o nascimento do terceiro setor, como um conjunto organizacional diferenciado, se dá no processo de redemocratização do país. FISCHER e FALCONER (2005) afirma que, durante o governo totalitário, muitos grupos formais e informais se formam para atuar em diferentes trabalhos, desde assegurar direitos civis e unificar as reivindicações, fazendo oposição ao governo vigente, até atender necessidades específicas de segmentos carentes da população, substituindo e complementando o papel do Estado.



Pode-se entender o Terceiro Setor com sendo constituído por organizações sem fins lucrativos, que mobilizam recursos privados para fins públicos. Porém, dentro desta definição, se encaixam uma diversidade de grupos que muitas vezes não guardam semelhanças entre si: igrejas, hospitais, escolas, universidades, fundações e institutos empresariais, organizações não governamentais, entidades privadas de assistência social, associações comunitárias, associações patronais e profissionais, entidades de cultura e recreação, entre outros. Estas organizações atuam com base em diferentes valores, perspectivas e alianças e acabam por serem classificadas com um mesmo nome, o que, desde o surgimento da expressão “Terceiro Setor”, tem causado discussão. O debate gira em torno da expressão poder causar uma indiferenciação entre os diferentes tipos de organização, trazendo a idéia de unidade, que muitas vezes pode não existir e se há sentido em agrupá-las todos sob um mesmo nome. Para Rubem César FERNANDES (2005), existem quatro razões para tal:

- Faz contraponto às ações do Governo, destacando a idéia que os bens e serviços públicos resultam não apenas da atuação do Estado, mas também de iniciativas particulares. Todas as organizações sendo chamadas pelo mesmo nome dá uma visão maior de sua escala.
- Faz contraponto às ações do mercado, abrindo o campo dos interesses coletivos para a iniciativa individual. Uma parte substancial das condições que viabilizam o mercado precisa ser atendida por investimentos sem fins lucrativos.
- Empresta um sentido maior aos elementos que o compõem, pois realça valores como solidariedade e voluntariado, indispensável à resolução dos problemas de interesse comum. Atribui um sentido fundamental ao conjunto das iniciativas que compõem o terceiro setor.
- Projeta uma visão integradora da vida pública, uma vez que complementa a relação entre as ações públicas (primeiro setor – Estado) e privadas (segundo setor – mercado).

Entre os diferentes grupos que compõem o Terceiro Setor, as Organizações Não-Governamentais (ONGs) são as que mais se fortalecem nas últimas duas décadas. No contexto brasileiro, durante o processo de reabertura política do país, multiplicam-se organizações com o objetivo de promoção da cidadania, cultura e diversidade, de defesa

dos direitos das mulheres, dos excluídos e do meio ambiente, de assistência social, médica e psicológica, de redução da pobreza e da poluição ambiental, entre tantas outras finalidades. Em 1991, é criada por um conjunto de ONGs empenhadas na luta por justiça social e na expansão da cidadania e da democracia, a ABONG, Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, como forma de articular as ONGs associadas e representá-las coletivamente, junto ao Estado e aos demais sujeitos da sociedade civil, nos planos nacional e internacional. Atualmente, a ABONG contém 270 ONGs associadas, sendo que 60% delas têm mais de 15 anos de existência, envolvendo diretamente mais de 20 mil funcionários/as, ativistas/militantes e associados/as em suas atividades.

De acordo com a ABONG (2005), uma pesquisa realizada em 2004 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revela que, entre 1996 e 2002, o número de ONGs triplicou, passando de 2.800 para 8.600 organizações. Assim, por ter uma posição destacada dentro do universo do Terceiro Setor, as ONGs preferem ser chamadas por esta sigla à expressão “Terceiro Setor”. No *site* da ABONG, a Associação demonstra claramente esta posição:

*Para a Abong, é importante afirmar a identidade própria de cada grupo e campo político de organizações da sociedade civil brasileira. Isto significa marcar suas diferenças e os pontos em que convergem* (ABONG, 2005).

Apesar da constante expansão, ainda não é totalmente clara a atuação das organizações que compõem o terceiro setor. Para a Rede de Informação para o Terceiro Setor (RITS)<sup>1</sup>, o fortalecimento desta implica na construção de respostas a quatro grandes desafios: produzir e disseminar informações sobre o que é e o que faz o Terceiro Setor, melhorar a qualidade e eficiência da gestão de organizações e programas sociais, criar condições para o aumento da participação voluntária dos cidadãos e aumentar a base de recursos e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil de caráter público. Este último desafio é de grande importância, já que o setor se sustenta, principalmente, da venda de produtos de fabricação própria, de doações privadas de cidadãos e de agências internacionais de ajuda humanitária. Porém, na década de 90, os recursos advindos das

---

<sup>1</sup> A RITS é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1977, com a missão de ser uma rede virtual de informações, voltada para o fortalecimento das organizações da sociedade civil e dos movimentos sociais.

agências escasseia em parte devido à alocação de recursos em outros países, principalmente os da África, e em parte devido ao aumento do número de ONGs brasileiras e ampliação de seus orçamentos. Com isso, o Terceiro Setor é obrigada a ampliar o esforço interno de captação de recursos e procurar no Estado e nas empresas alianças que dessem condições para se manter.

Porém, com a eficiência do Estado ainda desacreditada, estas novas formas de organização da sociedade acreditam que as empresas privadas, prósperas e bem administradas, possam ser uma boa fonte de captação de recursos e de apoio às suas ações. Assim, por uma questão de visão estratégica, o fortalecimento da responsabilidade social das empresas se dá em parte por pressão da sociedade e em parte porque, na medida em que estão inseridas no contexto de sociedade, é do interesse das próprias empresas que as contradições sociais se mantenham dentro de certos limites.

## **2.2 O surgimento do conceito de responsabilidade social empresarial**

A idéia de uma responsabilidade social das empresas não é nova, remete ao início do século XX, porém hoje ela é entendida de forma diferente. É um valor que vem crescendo, evoluindo, tomando corpo até adquirir uma dimensão universal.

Nos Estados Unidos e Europa, a ética e a responsabilidade social empresarial são aceitas como doutrina até o século XIX. O Estado e a Monarquia tem privilégio em conduzir negócios de forma corporativa, não havendo interesse econômico privado (Hood apud ASHLEY, 2002, p.18).

Com a independência dos Estados Unidos e a aprovação de leis que permitem a auto-incorporação para condução de negócios privados, até o início do século XX a legislação baseia-se na premissa que as empresas tem, como propósito, a realização de lucros para seus acionistas. Em 1919, a questão da ética e da responsabilidade social é discutida nos Estados Unidos com o julgamento do caso Dodge versus Ford, a respeito do direito de Henry Ford, então presidente e acionista majoritário da empresa, para tomar decisões que contrariassem os interesses de seus acionistas John e Horace Dodge. Em 1916,

Ford decide não distribuir parte dos dividendos, alegando a necessidade de investimentos na capacidade de produção, elevação dos salários e constituição de um fundo de reserva devido à queda esperada nas receitas em função do corte nos preços dos carros. Porém, a Suprema Corte de Michigan alega que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e a filantropia e o investimento na imagem da corporação só podem ser utilizados se favorecer o lucro dos acionistas (ASHLEY, 2002, p.18).

Após a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, o posicionamento das empresas centrado no lucro e na falta de compromisso social é criticado. Tendo em vista a expansão das corporações e o aumento de seu poder sobre a sociedade, a justiça americana se torna favorável às ações filantrópicas das corporações, estabelecendo em lei a filantropia corporativa (ASHLEY, 2002, p.19).

Peter DRUCKER (1995, p.323) afirma que desde a década de 60 o significado de responsabilidade social empresarial está em constante mutação. Antes de 1960, responsabilidade social da empresa se refere a três áreas de debate: a postura ética na administração da empresa (ética privada x ética pública), a responsabilidade do empregador para com seus empregados e a participação e apoio do empresário à cultura e às causas filantrópicas da comunidade. A tomada de postos públicos e cargos governamentais pelo empresariado é incentivada como exemplo de atuação socialmente responsável. A preocupação com a responsabilidade social não é, na verdade, das empresas, e sim, a dos seus dirigentes. Atualmente, o debate da responsabilidade social empresarial está no que a empresa deve ou pode fazer para enfrentar os problemas sociais.

O desenvolvimento das ações de responsabilidade social sofre, por outro lado, a pressão dos consumidores e a exigência por parte das comunidades de uma nova postura das empresas. No final dos anos sessenta, durante a guerra do Vietnã, os movimentos dos consumidores, exigindo uma nova postura das empresas, tomam posição de forma mais sistemática e generalizada. Organizam-se boicotes aos serviços ligados à guerra e ações de força contra algumas empresas que desrespeitam os consumidores. (SAIR DA CASCA, 2005). É o início da responsabilidade social das empresas tal como a entendemos hoje. A partir de então, as empresas começam a assumir suas responsabilidades de forma organizada, pensando não só na obtenção do lucro, mas também no bem-estar da sociedade. Estudos e relatórios se multiplicam tentando explicar este fenômeno que está acontecendo

nas empresas e no mundo. A implantação do conceito nas empresas é ainda desigual, mas observando as multinacionais nota-se que a responsabilidade social já é um guia de orientação para gestão empresarial.

No campo técnico, o início do debate sobre o conceito de responsabilidade social acontece em 1953 com o lançamento do livro de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*. Neste livro, Bowen (apud ASHLEY, 2002, p.6) define a responsabilidade social como “obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”. Na década de 70, surgem associações de profissionais interessados em estudar o tema como a *American Accounting Association* e a *American Institute of Certified Public Accountants*. A partir daí, a responsabilidade social deixa de ser simples curiosidade e se transforma em um novo campo de estudo.

A origem de uma política socialmente responsável por parte das empresas está por vezes ligada a credos religiosos. Lançado em 1928, o primeiro fundo de investimento socialmente responsável, o *Pioneer Fund*, tem origem religiosa. Concebido pela Igreja Evangelista Americana, ele opunha-se ao consumo do álcool e do tabaco (SAIR DA CASCA, 2005)

No Brasil, a igreja católica domina as ações de obras sociais até o início do século XX, quando começam a surgir as primeiras fundações e entidades de benemerência. O movimento de responsabilidade social com base empresarial somente surge nos anos 60, também ligado à religião, com a criação da Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) Brasil<sup>2</sup>. A Associação, através dos ensinamentos cristãos, baseia-se na idéia de que a empresa, além de produzir bens e serviços, possui uma função social voltada para o bem-estar dos trabalhadores e da comunidade.

Nas décadas seguintes, de 70 e 80, surgem institutos e fundações empresariais que disseminam a idéia da responsabilidade social empresarial, como o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), criado efetivamente em 1981, da qual participa na época o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. O IBASE surge com a proposta inicial de

---

<sup>2</sup> A ADCE-Brasil é uma entidade constituída de empresários cristãos, que possui como fundamento de suas práticas os princípios estabelecidos pela doutrina social da igreja. Todas as atividades acerca da responsabilidade e do balanço social das empresas seguem tais princípios.

democratizar a informação, mas vai além e contribui para a mobilização da sociedade e das empresas em torno de campanhas como a Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida, em 1993. Esta campanha recebe o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE)<sup>3</sup> e é o marco da aproximação dos empresários com as questões sociais. (PINHEIRO apud ARAÚJO, 2003, p. 04).

Ainda na década de 80, quando o país ganha importantes avanços com o fim do regime militar e o início do processo de redemocratização, é criada a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), entidade privada sem fins lucrativos, fundada em 1986, com base no ADCE e que visa a humanização das empresas e a sua integração com a sociedade, com base nos princípios éticos. A FIDES começa no Brasil a difusão e implantação do conceito de Balanço Social, colaborando para a primeira publicação no ano de 1986, realizado pela Nitrofértil, empresa petroquímica ligada à Petrobrás. (FIDES, 2005).

Na década de 90, outras iniciativas importantes fortalecem ainda mais o movimento. Em 1995, é fundado o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) com a missão de aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum. Em 1997, Betinho lança a proposta de Balanço Social para estimular a demonstração da responsabilidade pública e cidadã das empresas e, junto com o jornal Gazeta Mercantil, cria o Selo do Balanço Social. O empresário brasileiro Oded Grajew<sup>4</sup> cria, em 1998, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, entidade virtual sem fins lucrativos, maior referência em responsabilidade social no Brasil, cujo objetivo é disseminar a prática social corporativa através de eventos, publicações e experiências bem-sucedidas. A missão do Instituto é ajudar as empresas a assumir responsabilidades com todos aqueles que são impactados por suas atividades, a identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum e a prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável (ETHOS, 2005).

---

<sup>3</sup> O PNBE é uma ONG fundada em 1987 por um grupo de jovens líderes empresariais paulistas decidem criar um movimento que exprima os anseios das bases da iniciativa privada no Brasil moderno que, na época, começa a se delinear.

<sup>4</sup> Diretor-presidente do Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social, presidente do Conselho de Administração da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente e idealizador do Fórum Social Mundial.

A criação e propagação de institutos e fundações no cenário empresarial são outro reflexo da disseminação do movimento de responsabilidade social no Brasil. Algumas empresas resolvem realizar seus próprios projetos e programas sociais através de fundações e/ou institutos mantidos e criados por elas.

### 2.2.1 O que se entende por responsabilidade social empresarial

A expressão responsabilidade social empresarial pode ter variações e equivalências como cidadania empresarial, filantropia empresarial, solidariedade corporativa, organização cidadã, responsabilidade social corporativa, mas todas, no fundo, se referem ao mesmo conceito: ampliação do alcance das ações empresariais, não se limitando mais aos interesses dos acionistas; responsabilidades ultrapassando o âmbito legal, com ações ditadas pela ética; e adequação às demandas sociais (ARAÚJO, 2003, p. 05).

Muitas são as interpretações que o conceito de responsabilidade social empresarial suscita. A responsabilidade social pode ser definida para ASHLEY como:

*[...] o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetam positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela (...) é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (ASHLEY, 2002, p. 6).*

A Comissão da Comunidade Européia, no Livro Verde lançado em 2001 para promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, define a responsabilidade social como “um comportamento que as empresas adotam voluntariamente e para além das prescrições legais, porque consideram ser esse o seu interesse a longo prazo” (SAIR AS CASCA, 2005).

Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social:

*Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietário. (ETHOS, 2005).*

Porém, o economista Milton Friedman, Prêmio Nobel de Economia, tem outro ponto de vista sobre o assunto. Para ele, os negócios devem se limitar à maximização dos lucros, otimizando o uso de recursos organizacionais e aumentando o retorno do capital para os acionistas. Segundo ASHLEY (2002, p.21), Friedman reforça a idéia de que a empresa é socialmente responsável ao gerar novos empregos, pagar salários justos e obedecer às leis. Já Keith Davis (apud ASHLEY, 2002, p.10), economista da Universidade Estadual do Arizona, é contrário à idéia de Friedman. Ele afirma que é obrigação das empresas avaliar os efeitos do seu processo de decisão no sistema social externo de maneira a agregar benefício sociais além dos ganhos econômicos que ela procura.

A comunicação relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o Desenvolvimento Sustentável, durante a Comissão das Comunidades Europeias, em 2002, reafirma a posição de Davis mostrando que as empresas estão conscientes que podem lucrar, mesmo se preocupando com as questões sociais:

*A função principal de uma empresa consiste em criar valor através da produção de bens e serviços que a sociedade exige, gerando assim lucros para os seus proprietários e acionistas e bem-estar para a sociedade, em especial através de um processo contínuo de criação de emprego. Contudo, a emergência de novas pressões sociais e de mercado estão a conduzir progressivamente para alterações dos valores e dos horizontes da atividade empresarial. Existe hoje na esfera empresarial a percepção de que o sucesso das empresas e os benefícios duradouros para os seus agentes associados não se obtêm através de uma tônica na maximização de lucros a curto prazo, mas antes no de um comportamento orientado pelo mercado, porém coerente e responsável. As empresas estão conscientes de que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável, gerindo as suas operações de modo a consolidar o crescimento económico e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo que asseguram a defesa do ambiente e promovem a responsabilidade social, incluindo os interesses dos consumidores (SAIR DA CASCA, 2005).*



Votaw trata do tema explicando os diversos pontos de vista sobre o assunto:

*Responsabilidade Social significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ela representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal: para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético: para outros, ainda, o significado é o de responsável por, num modo casual. Muitos, simplesmente, equiparam-na a uma contribuição caridosa; outros tomam-na pelo sentido de socialmente consciente (Votaw apud ASHLEY, 2002, p.7).*

Como se pode perceber, o conceito de responsabilidade social é complexo e dinâmico, com significados diferentes em contexto diversos. A empresa que queira seguir este caminho deve fazer um diagnóstico, mapear todos os potenciais impactos negativos da atividade, ouvir as partes interessadas e fazer um plano que estará, naturalmente, sempre em evolução.

### 2.2.2 *Stakeholders*: os diversos públicos que interagem com a empresa.

No passado, como as empresas têm uma política econômica unilateral de maximização dos lucros e de produtividade, elas entendem que seu público mais importante a atender são seus acionistas, ou *shareholders*, aqueles que investem e aguardam os lucros advindos do negócio da empresa.

Em função de aspectos já expostos neste trabalho, como a pressão externa pela preocupação ambiental, o aumento da competitividade com a abertura dos mercados pela globalização e a crescente exigência dos consumidores com a expansão das tecnologias de comunicação, as empresas modificam-se estruturalmente na maneira de fazerem seus negócios. Assim, passam a conhecer e considerar na sua dinâmica empresarial os diversos públicos que interagem com eles, os chamados *stakeholders*.

Freeman (apud BORGER, 2001, p.64) delimita o espaço da responsabilidade social das empresas definindo os *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que possa

afetar ou ser afetado pelos objetivos organizacionais”. Entende-se por *stakeholders* os acionistas, Governo, funcionários, comunidade, fornecedores, consumidores e meio ambiente.

Cada parceiro interage e exerce uma influência na organização que deve ser identificada e analisada pela mesma. Segundo ASHLEY (2002, p. 36), o conhecimento das expectativas mútuas entre os *stakeholders* é condição base para a sustentação de uma orientação estratégica para a responsabilidade social nos negócios.

Segundo BORGER (2001, p.54), o conceito de *stakeholder* desperta que a atividade corporativa é uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de pessoas organizadas de várias maneiras. A empresa é uma organização na qual e pela qual muitos grupos se esforçam para atingir seus objetivos. Daí, a importância de se entender as influências exercidas por cada parte:

- Acionistas e investidores – apresentam grande relação de confiança com a organização, uma vez que assumem grandes riscos ao prover consideráveis valores para alavancar os negócios. Têm a visão econômica do negócio e objetivam o lucro. Como atualmente as empresas socialmente responsáveis têm alcançado bons índices lucrativos, os acionistas e investidores têm procurado investir em empresas que respeitem o meio ambiente, as condições humanas e sociais de seus empregados e que zelem pela qualidade de suas relações com a comunidade.

- Consumidores – Atualmente, a relação de consumo entre empresas e clientes vai além da troca de dinheiro por produtos ou serviços. Implica equilíbrio entre direitos e deveres de ambos, estando implícito neste processo: desejos, necessidades, expectativas e aspirações. O que os consumidores realmente objetivam é a relação comercial ética, calcada em produtos e serviços confiáveis, que informe corretamente o modo de usar e os potenciais riscos dos produtos oferecidos.

- Comunidade - O envolvimento e investimento na comunidade em que está inserida contribui positivamente para a viabilização dos negócios da empresa. O apoio das empresas à comunidade deve abranger proteção ao meio ambiente, investimentos nas áreas de educação, saúde, cultura e lazer, apoio a projetos sociais em andamento e colaboração para a criação de mecanismos de auto-sustentabilidade desses projetos. O que a

comunidade objetiva é o relacionamento socialmente responsável da empresa para com ela. Mais que filantropia, este apoio deve fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais. Este investimento pode ser realizado mediante apoio material e serviços a projetos comunitários ou através do trabalho voluntário de seus funcionários.

- Meio ambiente - A empresa deve responsabilizar-se pelos diferentes tipos de impactos que podem vir a causar ao meio ambiente. Como os recursos naturais são limitados, a empresa deve investir em novas tecnologias e processos, objetivando melhorar sua performance em relação à agressão ambiental. Com processos simples como reciclagem de produtos e lixo gerados ou com novas tecnologias antipoluentes e tratamento de efluentes, a empresa contribui para a melhoria do atual estado do meio ambiente.

- Fornecedores - Assim como os consumidores, os fornecedores também objetivam uma relação comercial ética baseada na transparência. Os fornecedores devem ser vistos com uma extensão da empresa. Assim, devem compartilhar dos mesmos valores e práticas aplicadas na empresa. A SA 8.000, uma certificação de responsabilidade social das empresas criada em 1999 e revisada em 2001, diz respeito fundamentalmente aos direitos humanos no trabalho e leva em consideração não só a própria empresa como também seus fornecedores (EXAME, 2001, p.34). Por isso, é importante que a empresa treine e transmita seus valores para os fornecedores. Assim, todas as partes estarão alinhadas e com um mesmo objetivo.

- Governo – A relação de uma empresa socialmente responsável com o Governo deve ir além das obrigações legais como pagar impostos, oferecer condições de trabalho seguras e saudáveis e não ter práticas discriminatórias. A empresa pode superar expectativas, sendo mais ético e responsável do que as exigências da lei. Ela pode também fazer parcerias com o Governo que, embora muitas vezes desacreditado de sua capacidade, pode ser um bom parceiro para desenvolvimento de ações comunitárias.

- Funcionários – Funcionários motivados e felizes no trabalho são mais produtivos e contribuem para o sucesso da empresa. Eles são o capital humano e intelectual da empresa e devem sempre ser valorizados e desenvolvidos. A empresa deve enxergar que incentivar o desenvolvimento e treinamento de seus funcionários ela estará investindo em si

mesma. O cuidado com os funcionários abrange também a segurança no local de trabalho, estímulo à qualidade de vida, salários compatíveis com o mercado, ética e transparência na sua relação. Desta forma, a empresa não só qualificará seus funcionários como também reterá e captará novos talentos.

Uma empresa que percebe, entende e atende todos seus *stakeholders* demonstra seu engajamento no progresso econômico, de bem-estar social e ambiental da comunidade, tendo uma gestão voltada para o desenvolvimento sustentável, cujo conceito ainda será explicado neste trabalho.

### **3 GESTÃO EMPRESARIAL E AS TRANSFORMAÇÕES NAS ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

A responsabilidade social é um conceito em constante mutação. Trata-se de um processo dinâmico pois reflete a evolução do próprio meio social, no qual estão embutidos diversos fatores de ordem econômica, política e cultural. Desde os primórdios da responsabilidade social até a atualidade, a principal mudança que se evidencia é a passagem da responsabilidade social do empresário, pessoa física, para a estratégia da empresa, pessoa jurídica. Durante a década de 90 se inicia uma discussão maior sobre o tema e a principal questão é implementar nas empresas políticas de proteção ao meio ambiente ou de ajuda à comunidade carente, porém nada ainda muito fundamentado, com orientação dirigida e medição de resultados. Entretanto, nos últimos anos, o mercado vem cobrando uma transformação maior no modo como as empresas fazem negócio e se relacionam com a sociedade na qual elas estão inseridas. Então, é natural que a responsabilidade social evolua para uma atividade que não está mais dissociada do negócio da empresa, que se torne uma nova forma de gestão empresarial.

### 3.2 As bases modernas para o crescimento da responsabilidade social empresarial

O aumento da complexidade dos negócios e a evolução da economia mundial, principalmente por causa dos processos de globalização e os avanços tecnológicos e da informação, apresentam grandes desafios aos empresários. É imperativa a busca de novas maneiras de fazer negócio, visando maior produtividade e obtenção de diferenciais competitivos.

Durante muito tempo, as empresas têm uma visão de marketing voltada apenas para a produção de produtos com qualidades, a preços competitivos, maximizando assim o lucro. Basta as empresas oferecerem bons produtos e serviços e tratar de forma ética seus fornecedores e parceiros para obter uma boa imagem perante o mercado. Com o tempo, tais aspectos passaram a serem questionados.

*O conceito original do marketing enfatizava “dar ao cliente o que ele deseja”, sem fazer quaisquer julgamentos sociais de seus desejos (...) Mas à medida que o consumidor dos anos 60 aumentou prazerosamente seus bens, reduziu seu suprimento de ar puro, água saudável e alimentos nutritivos (...) Alguns começaram a suspeitar disso no final dos anos 60 e levantaram questões sobre se as empresas estavam realmente servindo a seus interesses a longo prazo (...). Além disso, a crescente escassez dos recursos nacionais exigia que as empresas respondessem sobre suas atitudes no tocante à economia. Isso levou alguns especialistas de marketing a reformular o conceito de marketing atingindo o conceito de marketing social. Este é uma orientação para as necessidades dos consumidores, apoiado pelo marketing integrado, objetivando gerar a satisfação dos consumidores e o bem-estar dos consumidores a longo prazo, como o meio para se atingir os objetivos organizacionais. (KOTLER, 1978, p. 62).*

Os avanços tecnológicos e as mudanças na forma produtiva, trazendo a concentração de renda, o desemprego, as desigualdades sociais e a degradação ambiental, fazem com que outros aspectos passem a ser questionados, como o cuidado com o meio ambiente, a melhora espontânea na qualidade de vida de funcionários e apoios eventuais que a empresa pudesse dar aos projetos locais, contribuindo com a educação e saúde. Gradativamente as exigências vêm aumentando e hoje há uma nova visão do mundo organizacional: a ética, a transparência, o respeito e garantia aos direitos humanos e a

promoção da diversidade norteiam a “nova” organização.

*No contexto sócio-econômico emergente com a economia do conhecimento e a sociedade de informação, novos fatores competitivos são requeridos no mercado. Aos agentes econômicos, em particular às empresas, não basta já atender apenas às variáveis estritamente financeiras, tecnológicas, comerciais e organizacionais. Nem sequer já é suficiente, como ocorria apenas há alguns anos atrás, cuidarem das conseqüências sociais e ambientais das suas decisões e atividades. Trata-se, mais do que isso, de utilizar a qualidade social e ambiental como um bem em si mesmo e integrar a Responsabilidade Social Empresarial como função essencial da vida e ação das empresas e como um ativo econômico decisivo.* (PARECER SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS, 2003, p.4).

DRUCKER (1995, p.325) explica o fenômeno da responsabilidade social empresarial como uma combinação da falência do Governo em suas obrigações e o sucesso do sistema empresarial como co-responsável pelas expectativas aumentadas quanto às ações provenientes deste setor. Como resultado, as pessoas que antes se voltavam para o Governo, esperando que este cuidasse dos problemas sociais, hoje se voltam para as empresas. Segundo Drucker, as exigências relativas à responsabilidade social constituem o preço do sucesso.

Também VASSALLO (2000, p.9) ressalta que a pressão exercida pela sociedade é fruto do poder que as empresas têm conquistado nas últimas décadas. São as empresas privadas que atualmente geram empregos e conhecimento, dominam técnicas de gestão, dispõem de capital e concentram um grande número de talento e de pessoas inovadoras.

A globalização e a diminuição do poder do Estado redefine sua atuação. Se antes tem uma atuação interventora em praticamente todos os aspectos sócio-político-econômicos, atualmente assume cada vez mais um papel regulador, fiscalizador e menos agente. Com a incapacidade do Estado de resolver as questões sociais, os empresários percebem que já não está mais sendo compatível a convivência entre empresas bem sucedidas e uma sociedade miserável.

*Nenhuma empresa sadia sobrevive em uma sociedade enferma. A administração tem interesse pessoal em uma sociedade que seja sadia, mesmo que a causa da doença da sociedade nada tenha a ver com que faça ela administração* (DRUCKER, 1995, p. 328).

Corroborando com a visão de Drucker, GRAJEW (2001, p.30) também comenta sobre a incompatibilidade de sociedade doente e bons negócios: “Consumidores empobrecidos, trabalhadores de baixa escolaridade, infra-estrutura social e ambiental precária e governantes corruptos sufocam as atividades produtivas”.

De fato, parece existir uma relação estreita entre sociedade próspera e empresas saudáveis.

*As empresas mais prósperas e duráveis têm a sua sede em sociedades desenvolvidas, e os países mais desenvolvidos economicamente são, de modo geral, também os países socialmente mais coesos e com melhores padrões sociais e ambientais. Parece, pois, haver uma relação positiva entre a competitividade econômica e a qualidade da sociedade e do ambiente que as empresas podem tomar por referência* (PARECER SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS, 2003, p.15).

A responsabilidade social empresarial emerge do próprio desenvolvimento do conceito de empresa. Segundo Martinelli (apud LIMA, 2001, p.7), as empresas podem ser distintas em três estágios principais que, na verdade, se intercalam continuamente e que trazem diferentes implicações em sua idéia a respeito de sua responsabilização social: a empresa que somente é um negócio, cujo centro de interesse é o lucro a qualquer custo; a empresa como uma organização social, por ser formada por grupos de pessoas, numa relação de interdependência com ela; e a empresa-cidadã, que contribui para a elevação do meio social em que vive, operando sob uma concepção estratégica e uma compreensão ética.

A globalização faz com que as empresas ingressem em uma concorrência em escala internacional para garantir a entrada e permanência em mercados potenciais. As empresas precisam se mostrar produtivas, competitivas e singulares a fim de captar a atenção do público consumidor. O movimento de desnacionalização das empresas traz resultados do ponto de vista de desenvolvimento de novas práticas de gestão, processos de produção mais eficientes e desenvolvimento de novas tecnologias. Estes movimentos promovem reflexões sobre os modelos de sociedade, evidenciando a necessidade de se estabelecer um novo conjunto de regras.

Além do novo panorama nas relações comerciais, o avanço tecnológico e o aumento

na velocidade de disseminação da informação também contribuem para mudanças nas formas tradicionais da sociedade se organizar. As organizações privadas, visando à sua sobrevivência e desenvolvimento num mundo cada vez mais competitivo, entendem que, longe de ser bondade, a responsabilidade social tem um grande potencial de gerar lucros. Neste sentido, a perseguição do lucro continuará sendo um dos seus objetivos maiores, o que ocorre agora no entanto, é que, junto ao lucro, as empresas devem pautar-se por atitudes socialmente responsáveis.

Com as redes de informação, cresce também a conscientização por parte da sociedade do papel fundamental que as empresas devem ter diante dos problemas sociais e exigem uma postura ativa deles. Hoje o consumidor prefere produtos de empresas que não têm envolvimento em corrupção, que são transparentes nos seus negócios, que respeitam o meio ambiente e a comunidade. Uma pesquisa desenvolvida em maio de 2000 pelo Instituto Ethos e o Jornal Valor Econômico em parceria com o *The Conference Board* e *The Prince of Wales Business Leaders Forum* mapeia o comportamento do consumidor brasileiro através de 1.002 entrevistas nas principais regiões metropolitanas. O objetivo é levantar suas percepções quanto a aspectos relevantes envolvidos na atuação social das empresas e sua influência nas relações de consumo. A pesquisa revela que apesar de 41% dos consumidores ainda terem uma visão conservadora do papel da empresa (ou seja, a de gerar lucros e empregos somente), 35% considera que as empresas devem estabelecer padrões éticos mais elevados (ETHOS, 2005). Este percentual ainda encontra-se abaixo da média mundial, onde dois terços dos entrevistados desejam que as ações das empresas extrapolem seu papel tradicional e contribua com as metas sociais, mas aponta claramente para a necessidade de se pensar estas questões nas empresas brasileiras.

Começa-se a prestar atenção na forma como as empresas se relacionam com a comunidade a sua volta, não simplesmente respeitando-a, mas atuando de forma ativa para ajudá-la. É uma nova consciência do contexto social e cultural no qual se inserem as empresas. A empresa socialmente responsável deve assumir uma postura pró-ativa, considerar sua responsabilidade buscar e implementar soluções para os problemas sociais. A responsabilidade social está intimamente ligada à imagem que as empresas querem ter perante o mercado.



As ações sociais empresariais devem ser ações complementares, caracterizando uma co-responsabilidade entre Estado, mercado e sociedade civil na resolução das problemáticas sociais. Algumas empresas trabalham com sucesso por meio de fundações privadas, associações culturais e artísticas, organizações não-governamentais etc.

Muitas vezes e durante muito tempo o termo responsabilidade social é confundido com filantropia, ações pontuais e muitas vezes desligadas do objeto de negócio da empresa. Estas ações podem fazer parte da responsabilidade social de uma empresa mas, por si só, não tornam uma empresa socialmente responsável. Segundo ASLHEY (2002, p.18), não existe similaridade entre a visão atual sobre responsabilidade social empresarial e as ações de filantropia praticadas no passado nos Estados Unidos e Europa. A atual responsabilidade social corporativa envolve um comprometimento, uma relação de longo prazo entre empresa, comunidade e funcionários, enquanto a filantropia prega apenas a doação de recursos materiais ou financeiros.

Filantropia designa ajuda e possui um caráter assistencialista. A ação filantrópica trata-se de uma ação social externa à empresa, tendo como beneficiário a comunidade. Além disso, ela acaba se tornando um paliativo para a grave conjuntura social, pois não busca a continuidade das ações. Segundo Toldo (apud ARAÚJO, 2003, p.7), filantropia é o ato de distribuir uma parte do lucro da empresa a ocasionais pedintes, uma ajuda eventual. Responsabilidade social abrange estratégias de empresas em consonância com necessidades sociais, de forma a alcançar lucro, satisfação dos clientes e bem-estar da sociedade de forma ética. É um comprometimento com um desenvolvimento social duradouro.

*Doações e boas intenções nada têm em comum com estratégia empresarial. Os indivíduos podem ter amor à humanidade. As empresas não têm sentimentos; têm, sim, responsabilidades. A filantropia está associada à caridade eventual; a Responsabilidade Social, aos objetivos permanentes e às decisões e ações cotidianas de uma organização* (Toldo apud ARAÚJO, 2003, p.7).

No âmbito empresarial, uma ação é considerada de caráter filantrópico quando a empresa faz doações financeiras a instituições, fundações, associações comunitárias etc. É uma ajuda e ela ocorre eventualmente. Já quando se fala em responsabilidade social, a empresa age de forma estratégica, ou seja, são traçadas metas para atender às necessidades sociais, de forma que o lucro da empresa seja garantido, assim como a satisfação do cliente

e o bem-estar social. Há um envolvimento, comprometimento e eles são duradouros. Dentro desse contexto, as empresas passam a necessitar, então, de uma estrutura interna que não simplesmente doe dinheiro à comunidade e a seus projetos, mas sim uma estrutura que vá gerar, desenhar, executar, desenvolver e tocar projetos sociais.

### **3.2 Mais do que um conceito, uma gestão**

A administração da empresa com responsabilidade social deve conter um conjunto de políticas, práticas e programas que permeiam os negócios e embasam o processo de tomada de decisões. Para que a responsabilidade social traga efetivos benefícios para a empresa, ela deve caminhar para uma gestão estratégica onde deve estar associado aos valores, missão, visão e processos desta empresa. Trata-se de uma consciência e atitude corporativa e não mais ações isoladas de algum membro da empresa.

*Até pouco tempo atrás as grandes corporações se preocupavam basicamente em oferecer produtos aos seus clientes. Seus acionistas faziam filantropia de forma individual, dependendo de sua visão social e recursos. (...) Atualmente, a responsabilidade social empresarial se incorpora à gestão e abrange toda a cadeia de relacionamentos: funcionários, clientes, fornecedores, investidores, governo, correntes, acionistas, meio ambiente e sociedade geral. (GRAJEW, 2001, p.20).*

A gestão de responsabilidade social envolve uma atitude estratégica focada na ética, na transparência, na qualidade das relações com os *stakeholders*, na preservação dos recursos ambientais e humanos e na geração de valor. Devemos destacar aí o foco na geração de valor. O papel da responsabilidade social na orientação estratégica da empresa deve ser muito bem desenhado, pois não é intenção da gestão de responsabilidade social abandonar os objetivos econômicos, pois a empresa existe para gerar valor e se perpetuar por meio deste. Porém, o foco atual é entender como a empresa está gerando este valor, se está se baseando em valores éticos e transparentes e se, para gerar valor, ela está causando

algum impacto negativo em suas relações internas e externas.

### 3.2.1 A responsabilidade social no planejamento estratégico da empresa

Para que a responsabilidade social corporativa seja eficaz, gerando os resultados esperados, ela deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa, envolvendo assim todos os *stakeholders* associados ao negócio: indivíduos, grupos, organizações e instituições. Deve-se reforçar de que ter uma missão estratégica voltada para a responsabilidade social não é o suficiente para uma empresa criar o clima favorável à gestão responsável, ela apenas fornece a filosofia de administração a ser tomada. A sustentação desta filosofia se dá mediante os processos organizacionais que transformam este discurso em prática. Esta prática é o resultado de um esforço conjunto de todos os *stakeholders* para atingir as metas sociais definidas na estratégia do negócio. Pois, diferente disto, a missão, visão e valores da empresa são apenas um discurso escrito em um papel.

Para atingir as metas sociais é importante haver o envolvimento e a participação de todos. O discurso e prática devem ser coerentes e esta estratégia deve ser muito bem comunicada e multiplicada. Os presidentes-executivos devem liderar o processo, transmitir os valores contidos na visão e missão, construindo assim a ética corporativa. Os gestores que atuarem neste cenário devem estar preparados e ter conhecimentos e habilidades para atingir tais metas de maneira estruturada. Os funcionários e fornecedores precisam ser muito bem informados e treinados para que todos assimilem e internalizem a gestão socialmente responsável.

Entretanto, ainda hoje e principalmente hoje, com a enorme procura sobre o tema, vemos muitas empresas adotando a responsabilidade social sem nenhum planejamento estratégico. Outras, adotam o discurso de responsabilidade social porém não refletem sobre sua história e seus valores. Segundo YOUNG (2005) é por isso que ainda se consegue avançar para novos modelos de gestão e obtenção de resultados concretos na gestão da responsabilidade social empresarial.

Por outro lado, existem organizações que procuram efetivamente melhorar suas práticas empresariais e evoluem em sua gestão e em seus indicadores e estão seguindo em

direção de modelos consistentes baseados na sustentabilidade empresarial.

Segundo o PARECER SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS (2003), existem duas dimensões da gestão de responsabilidade social: a externa e a interna. A dimensão interna envolve a inovação organizacional, gestão estratégica e investimento na cultura da empresa e ética empresarial. Envolve ainda a comunicação interna entre os funcionários, objetivando a melhoria do fluxo de informações dentro da empresa. A dimensão externa diz respeito à prestação de serviço e produção de mercadorias de melhor qualidade, levando-se em consideração os meios materiais e sociais utilizados na produção e olhando não apenas o valor comercial mas o valor de uso e as necessidades do mercado.

ASHLEY (2002, p.40) sugere um modelo de gestão da responsabilidade social da empresa na qual devem ser levados em consideração os aspectos sociais, políticos, econômicos, ambientais e legais presentes nas relações com os *stakeholders* da empresa. Neste modelo, a base que deve sustentar o posicionamento estratégico são os valores, a missão e a visão pois são pontos de partida para a tomada de decisões e operações da empresa e orientam a conduta dos que trabalham para ela. O quadro seguinte mostra o modelo sugerido por Patrícia Ashley:

Figura 1 – Modelo da empresa e sua responsabilidade diante de seus *stakeholders*



Fonte: ASHLEY, 2002, p.40.

Uma empresa que faz opção de ser socialmente responsável e adere este conceito em sua gestão precisa encarar vários desafios em sua caminhada. A administração de uma empresa com uma orientação estratégica voltada para a responsabilidade social não é fácil de ser implementada e principalmente praticada. Segundo VASSALLO (2000, p.10), o primeiro grande desafio é o operacional, pois a organização precisa pensar nas conseqüências que cada uma de suas ações pode causar ao meio ambiente, aos seus funcionários, à comunidade, ao consumidor, aos fornecedores e aos seus acionistas. Outro grande desafio, segundo YOUNG (2005), é saber balancear o gerenciamento dos negócios atendendo às exigências de competitividade, com baixos custos e alto padrão de qualidade, não esquecendo das demandas da sociedade civil.

O planejamento estratégico com responsabilidade social deve ser considerado a médio e longo prazo, analisando seus impactos sobre os projetos a serem definidos e metas a serem alcançadas e definindo como os processos podem ser medidos.

Hoje, pode-se dizer que a gestão da responsabilidade social é uma importante ferramenta para a sustentabilidade das organizações, pois os conceitos nas quais se baseia trouxeram vários benefícios para as organizações .

A pesquisa Criando Valor, publicada em fevereiro de 2003, resultado de uma parceria entre o *SustainAbility*<sup>5</sup> e o Instituto Ethos, analisa o *business case* para sustentabilidade em mercados emergentes e destaca as várias oportunidades para as empresas da África, Ásia, Europa Central, Europa Oriental, e América Latina.

*Pesquisas como o estudo Criando Valor revelam que benefícios tangíveis como redução de custos, melhora de produtividade, crescimento de receitas, acesso a mercados e capitais, melhora no processo ambiental e gestão de recursos humanos foram alcançados por empresas que optaram pelo caminho da sustentabilidade. Ganhos intangíveis também devem ser contabilizados, como valorização da imagem institucional, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de atrair e manter talentos, capacidade de adaptação, longevidade e diminuição de conflitos (YOUNG, 2005).*

---

<sup>5</sup> Consultoria internacional de estratégia empresarial.

### 3.2.2 Ferramentas de gestão de responsabilidade social

Atendendo à demanda por novos modelos de gestão alinhados com os princípios de desenvolvimento sustentável, é criado em 2004 o UniEthos – Educação para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável, um braço do Instituto Ethos focado em oferecer soluções educacionais para o meio empresarial nos temas da responsabilidade social e desenvolvimentos sustentável, vinculadas à gestão estratégica e operacional das empresas.

O UniEthos lança um conjunto de ferramentas para a gestão socialmente responsável, que podem ser utilizadas pelas empresas para gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais decorrentes de suas atividades. Há seis ferramentas básicas que devem ser utilizadas como uma fonte de idéias e que respondem às necessidades da empresa nas diversas etapas do processo de gestão. São denominadas como: Primeiros Passos, Matriz de Evidências, Guia de Balanço Social, Localizador de Ferramentas, Banco de Práticas e Indicadores Ethos.

Primeiros Passos é um manual de introdução destinado às empresas que buscam formas de integrar a responsabilidade social à cultura de suas atividades. Nela, mostra-se que a empresa deve primeiramente criar e compartilhar uma declaração de missão e visão, identificar e articular valores éticos e obter *feedback* sobre suas primeiras avaliações. A empresa deve também levar em consideração os direitos humanos, adotando código de conduta para a empresa e para os fornecedores. Em um segundo momento, a empresa deve se preocupar em: cuidar da comunidade local, apoiando as escolas locais através de trabalho voluntário, por exemplo; cuidar do meio ambiente, através da redução de resíduos, uso eficaz da energia e água e utilização de papel reciclado, por exemplo; procurar promover o uso de seu produto com responsabilidade e segurança e proibir o uso de técnicas comerciais anti-éticas; cuidar do seu local de trabalho, encorajando novas idéias entre os funcionários, criando um programa de participação nos lucros e dando bases necessárias para equilíbrio entre trabalho, família, saúde e bem-estar. O Ethos disponibiliza um *checklist* das etapas para facilitar o acompanhamento das implementações feitas dentro da empresa, servindo também como documentação para o futuro.

Matriz de Evidências é uma ferramenta desenvolvida a partir de estudos feitos em diversos países e relaciona aspectos fundamentais da sustentabilidade (colunas) a uma série de reconhecidos fatores de sucesso nos negócios (linhas). Os graus de relação podem ser nenhum, pouco, alguns ou muitas evidências. Os fatores de sustentabilidade são governança e engajamento (governança e gestão; engajamento de partes interessadas); foco ambiental (melhoria do processo ambiental; produtos e serviços ambientais); e desenvolvimento socioeconômico (crescimento econômico local; desenvolvimento da comunidade; gestão de recursos humanos). Os fatores de sucesso comercial são: crescimento de receitas e acesso ao mercado; economia de custos e produtividade; acesso ao capital; gestão de riscos e licença para operar; capital humano; valor da marca e reputação. Dentro desta matriz é fácil visualizar a correlação entre dois conceitos como, por exemplo, valor da marca e reputação X melhoria no processo ambiental. A matriz de evidência brasileira está sendo construída pelo Instituto Ethos com casos de empresas brasileiras. Assim, as empresas que tiverem desenvolvido ações sustentáveis que atendam a determinados critérios para comprovar as correlações em cada célula são apresentadas na matriz. É uma boa oportunidade de divulgar as ações existentes, bem como alavancar os ganhos de negócios que a própria matriz aponta.

O Guia de Elaboração de Balanço Social propõe a padronização de relatórios para a apresentação de indicadores de responsabilidade social. Ela não é um modelo fixo, mas uma estrutura que pode ser usada como base, contribuindo para a estratégia de ação a ser empreendida e os passos essenciais a serem dados. O objetivo da ferramenta é tornar os balanços sociais informativos amplos, capazes de serem entendidos pela sociedade, fazendo assim com que esta conheça e valorize os esforços das empresas para consolidar o sucesso econômico com a minimização dos impactos sociais e ambientais decorrentes da atividade produtiva.

O Localizador de Ferramentas é um instrumento de navegação na internet que facilita o acesso a informações atualizadas sobre as mais diversas ferramentas de gestão elaboradas pelos principais centros de referência no tema. O menu de navegação é organizado por temas (Valores e Transparência, Público Interno, Clientes/Consumidores, Meio Ambiente, Comunidade, Fornecedores e Governo e Sociedade) e podem ter

referências no plano corporativo ou em três níveis em cada tema: estratégico, referências gerais e plano operacional.

O Banco de Práticas divulga casos de empresas divididos em três categorias: *Benchmarking*, Caso Concreto e Atitude. A categoria *Benchmarking* divulga experiências de empresas cujas práticas se destacaram nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Estes casos são elaborados de maneira sistematizada e com profundidade, relatando, além das ações desenvolvidas, seus resultados, desafios, aprendizagens e dicas. A categoria Caso Concreto reúne os casos jornalísticos divulgados no *site* como exemplos de empresas que incorporam a responsabilidade social empresarial na gestão do seu negócio, identificando formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com os públicos afetados por suas atividades. Já a categoria Atitude traz reportagens condensadas onde a empresa fornece um exemplo de ação social pontual, ainda não integrada à gestão, mas já dando sinais dos primeiros passos rumo à RSE.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial servem, por fim, de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação de práticas de RSE ao planejamento estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa. Trata-se de um instrumento de auto-avaliação e aprendizagem de uso essencialmente interno. Os indicadores abrangem os seguintes temas: valores, transparência e governança, comunidade e Governo, consumidores e clientes, público interno, meio ambiente, fornecedores e sociedade. As empresas interessadas em avaliar suas práticas de responsabilidade social e se comparar com outras empresas podem responder os Indicadores Ethos do ano correspondente e verificar quais os pontos fortes da gestão e as oportunidades de melhoria. Existe também os indicadores Ethos Setoriais, que possibilitam auto diagnósticos mais precisos e aprofundados dos dilemas e peculiaridades de cada setor.

### 3.2.3 Balanços sociais e o mercado financeiro

Os balanços sociais ou Relatórios de Responsabilidade Social (RRS) podem ser resumidos como relatórios que divulgam o desempenho de uma empresa a nível financeiro,



ambiental e social. Na verdade, a questão é mais complexa, pois medir um resultado de uma ação social não é tão concreto quanto medir um resultado de uma ação financeira. Também, ainda hoje são discutidas as verdadeiras motivações de se fazer um balanço social da empresa. As instituições criadas para auxiliar os empresários na emissão de seus balanços sociais, como a FIDES, entendem que este não deve ser utilizado como um instrumento de promoção da imagem da empresa, mas como um mecanismo de auto-avaliação para a melhoria dos processos empresariais ligados à sua responsabilidade social (FIDES, 2005).

Algumas empresas, da mesma forma que contratam especialistas externos para revisão de suas contas e procedimentos contábeis, recorrem à auditoria externa para verificação da efetividade de suas políticas e atingimento de metas na área de responsabilidade social. Estes processos de auditoria geram relatórios com recomendações de melhoria de processos e procedimentos que a empresa possa estar adotando erradamente. Com base nestes relatórios, muitas empresas atualmente publicam seu balanço social anual.

O balanço social surge como uma necessidade das partes envolvidas, ou seja, dos *stakeholders*, de terem informações das empresas que vão além dos relatórios financeiros. Acionistas, investidores, consumidores, funcionários e a comunidade em geral se tornam mais exigentes e procuram informações que dêem uma visão ampla da atuação da empresa, não só a nível financeiro mas também dos seus impactos e preocupações nas áreas ambiental e social. Ou seja, para as empresas não basta mais ser atuante socialmente, é preciso que ela consiga demonstrar isso de forma mais concreta. Os RRS têm, então, o intuito de divulgar e tornar público a performance de uma empresa a nível financeiro, ambiental e social.

Os primeiros esboços de RRS surgem nos anos sessenta, nos EUA e na Europa, quando os consumidores iniciam o boicote aos produtos e serviços de empresas ligadas à guerra do Vietnã. Duarte e Dias (apud SANTOS LIMA, 2005) aponta a França como o país que dá o primeiro passo para a formalização da questão, em 1977, se tornando o primeiro país a obrigar as empresas a fazerem balanços periódicos de seu desempenho social no que diz respeito à mão-de-obra e às condições de trabalho.

Bem utilizado, o balanço social de uma empresa pode ser uma boa ferramenta de diálogo, transparência e compromisso, além de servir como instrumento de comunicação interna ao transmitir aos funcionários e colaboradores os valores da empresa de maneira aplicável. Hoje, muitas empresas utilizam o balanço social não só como ferramenta de comunicação mas como um guia, uma orientação de como deve ser sua gestão nos próximos anos. Atualmente, o balanço social corporativo está intimamente associado ao planejamento estratégico da empresa. Através dele pode-se detectar pontos fracos e fortes das empresas em sua estratégia em termos de desenvolvimento sustentável, corrigindo rotas e prevenindo, a longo prazo, riscos financeiros.

Se o balanço social estiver dentro de padrões externos, ele pode servir como documento de comparação não só entre empresas mas entre os anos em que foram divulgados, mostrando a evolução ou estagnação da empresa. Segundo GOLDSCHMIDT (2005), existem alguns princípios fundamentais nas quais os relatórios de responsabilidade social devem se nortear, como a transparência, pois se espera que a empresa seja honesta em declarar suas imperfeições; a independência, pois a imparcialidade é fundamental; a objetividade, sendo simples e adotando um modelo único, pode-se comparar com outras empresas; e a clareza, para que seja compreensível por todos que o lêem.

A padronização dos balanços sociais possibilita o estabelecimento de comparações entre empresas e propicia o surgimento de índices financeiros de investimento social, como o *Dow Jones Sustainability Index*, criado em 1999 e dedicado ao investimento ético. No Brasil, o Fundo *Ethical*, criado pelo ABN Amro Real em 2001, é o primeiro fundo de investimento em empresas socialmente responsáveis. Este fundo utiliza o critério de responsabilidade social como fator imprescindível para a entrada de uma empresa em sua carteira de clientes.

Em 2005, a Bovespa lança o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Das cerca de 400 empresas cujas ações constituem o mercado de capitais brasileiros, entre 130 e 140 serão submetidos à análise, pelo critério de liquidez de suas ações e as 40 mais qualificadas irão compor o ISE. Segundo Mário Monzon<sup>6</sup>, a maioria dos analistas de investimento já leva em conta não apenas as questões financeiras, mas os chamados

---

<sup>6</sup> Coordenador adjunto do Centro de Estudos em Sustentabilidade (CES) da Fundação Getúlio Vargas. Esta Fundação está preparando o modelo de análise que avaliará as empresas brasileiras na qualificação para o ISE.

aspectos intangíveis e as empresas que ficarem de fora poderão ter dificuldade de acesso ao capital via bolsa de valores (FOLHA DE SÃO PAULO, 2005).

### **3.3 O crescimento da responsabilidade social empresarial em números**

Nos últimos anos tem se tornado visível o crescimento da preocupação das empresas com as questões sociais e ambientais do país. A criação em 1998 do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social com o intuito de promover a responsabilidade social empresarial, ajudando as empresas a incorporarem o conceito, implementarem políticas e práticas voltadas para seus negócios e atuarem em parceria com a comunidade na qual estão inseridas dá um caráter de profissionalismo e seriedade ao tema. No início, o Ethos conta com a adesão de apenas onze empresas. Atualmente, possui cerca de 640 membros, que totalizam uma receita equivalente a 28% do produto interno bruto do Brasil. Para conferir e garantir a prática das atividades empresariais, o Instituto lança em 2000 a primeira versão dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, um instrumento de avaliação e planejamento para as empresas que buscam a sustentabilidade de seus negócios já explicado neste trabalho. De 2000 a 2003 o número de empresas que respondem a pesquisa de Indicadores Ethos quadriplica, passando de 71 para 323. Se comparado com a quantidade de empresas existentes no país este número ainda é pequeno, mas seu aumento indica o crescimento do envolvimento dos empresários com o tema.

Para investigar e quantificar o tamanho do envolvimento das empresas brasileiras com a causa social, o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) realiza em 2001 uma pesquisa de Ação Social das Empresas com cerca de 940 mil empresas privadas brasileiras de todo as regiões do país. Do total, 59% das empresas com um ou mais empregados declaram realizar, em caráter voluntário, algum tipo de ação social para a comunidade. No quadro a seguir, observa-se o resultado por região:

Quadro 1 – Investimento social das empresas

Regiões	Percentual das que realizam	Volume de Investimentos	Percentual do PIB regional
Sudeste	67%	R\$ 3,9 bilhões	0,61%
Nordeste	55%	R\$ 277 milhões	0,19%
Sul	46%	R\$ 346 milhões	0,18%
Centro-Oeste	50%	R\$ 125 milhões	0,16%
Norte	49%	R\$ 51 milhões	0,10%
Nacional	59%	R\$ 4,7 bilhões	0,43%

Fonte: IPEA, 2001. Acesso em 2005.

Em 2005, o IPEA vem realizando a mesma pesquisa com 4 mil empresas com o intuito de atualizar e aprofundar o conhecimento sobre as atividades que as empresas da região Sudeste e Nordeste realizaram em 2003. Os primeiros resultados mostram o crescimento percentual da atuação social das empresas nas duas regiões - 74% no Nordeste e 71% no Sudeste. A pesquisa revela também o aumento da diversificação do ramo de atividade das empresas enquanto a atuação das empresas dos setores de indústria e comércio se mantém estável, a das empresas de pesca, agricultura e de construção civil cresceu bastante. O levantamento, nas duas regiões, indicou também ser muito pequeno o percentual de empresas que, ainda hoje, não praticam algum tipo de atividade social porque nunca pensou nessa possibilidade, por avaliar que este não seja seu papel ou, ainda, por não saber como fazê-lo.

Os resultados das duas pesquisas do IPEA ratificam a sensação geral de que a responsabilidade social corporativa vem crescendo em todo o país e se espalhando nos diferentes setores de atividade. Confirma ainda que estas ações já são conhecidas por quase todas as empresas, até mesmo pelas quais ainda não as praticam.

### 3.4 As novas terminologias

Com a responsabilidade social empresarial ganhando força e adeptos, o conceito do que é uma empresa socialmente responsável e o que ela deve abranger naturalmente evolui ao longo dos anos e traz consigo novos conceitos para o mundo empresarial.

Alguns termos podem não ser propriamente novos, mas ligados ao tema ganham novo significado e diferentes aplicações.

#### 3.4.1 Desenvolvimento sustentável

O significado de desenvolvimento sustentável pode ser entendido como “desenvolvimento que vai ao encontro das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de gerações futuras satisfazerem as suas necessidades” (Comissão *Brundtland*, 1987, in SAIR DA CASCA, 2005). Aplicado ao mundo empresarial, significa que estas se empenham a desenvolver práticas e processos baseados na responsabilidade social, nos domínios dos recursos humanos, do ambiente, das práticas comerciais e das implicações sociais.

A partir de meados do século XIX, com a revolução industrial e o aumento do impacto das atividades empresariais sobre o meio ambiente, inicia-se discussões sobre as questões relativas à sustentabilidade, ainda que de forma acadêmica, através dos primeiros estudos científicos realizados sobre o tema. (FBDS, 2005)

No final dos anos 60 e início dos 70, os movimentos ambientalistas e a crise petrolífera colocam em pauta o meio ambiente, com recursos naturais limitados. Este tema começa a ser discutido em todas as áreas: política, econômica e social. Em 1972, é publicado *The Limits to Grow*, o relatório *Meadows* que aponta para a impossibilidade do crescimento econômico continuado devido à exaustão dos recursos naturais por ele motivado. O estudo conclui que, mantidos os níveis de industrialização, poluição, produção de alimentos e exploração dos recursos naturais, o limite de desenvolvimento do planeta seria atingido, no máximo, em 100 anos, provocando uma repentina diminuição da população mundial e da capacidade industrial. Inicia-se, assim, uma crítica ao modelo de

desenvolvimento econômico da época, a maximização do lucro. Há uma incompatibilidade entre crescimento econômico, como é praticado naquela época, e a preservação dos recursos naturais. Este é o primeiro passo para o nascimento do conceito de desenvolvimento sustentável (ECONOMIA NET, 2005).

No mesmo ano em que o relatório é lançado, a Conferência de Estocolmo inaugura a discussão inter-Estados sobre o tema. São discutidos os potenciais efeitos nocivos das mudanças climáticas globais e agendadas futuras reuniões internacionais para o acompanhamento desse assunto. Em 1987 é finalmente popularizada a palavra desenvolvimento sustentável na Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, denominada Comissão *Brundtland* (SAIR DA CASCA, 2005).

Em 1992, é criada no Brasil a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), fundação privada, sem fins lucrativos, com o objetivo de implementar a Agenda 21<sup>7</sup> aprovada na ECO'92<sup>8</sup>, realizada no Rio de Janeiro com os líderes de 179 nações.

A Comissão Européia, em 1995, aponta três pilares do desenvolvimento sustentável: o econômico, a busca no novo contexto da eficácia econômica; o ambiental, o desenvolvimento ligado à preservação do meio ambiente; e o social, o desenvolvimento deve ser fruto das necessidades humanas e buscar a equidade social.

O conceito de desenvolvimento sustentável pode se confundir com o de responsabilidade social. De forma ampla, pode-se dizer que é a mesma idéia tendo percorrido caminhos diferentes: a responsabilidade social tem como pontos de partida questões ligadas à postura das empresas em relação aos colaboradores e à comunidade e o desenvolvimento sustentável parte de questões econômicas e ambientais. O ponto de chegada é o mesmo: uma empresa que se diz socialmente responsável tem de se reger pelos princípios do desenvolvimento sustentável e uma empresa que se rege pelos princípios do desenvolvimento sustentável é uma empresa responsável socialmente. (SAIR DA CASCA, 2005).

---

<sup>7</sup> Texto chave com as estratégias que devem ser adotadas para a sustentabilidade. Leva em conta, principalmente, as especificidades e as características particulares de cada localidade, de cada cidade, para planejar o que deve ser desenvolvimento sustentável em cada uma delas.

<sup>8</sup> Segunda Conferência Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento.

### 3.4.2 *Triple botton line*

Designa a idéia de que a performance de uma empresa deve ser medida baseando-se na sua contribuição para a prosperidade econômica, qualidade ambiental e capital social. (Comissão Européia, 2001, in SAIR DA CASCA, 2005). De acordo com o Centro de Estudos em Sustentabilidade (CES), o novo conceito parte da premissa de que a sustentabilidade de um empreendimento depende de sua gestão competente, assim como da sua capacidade em considerar nos planos de negócio os interesses legítimos de seus diferentes *stakeholders* e os impactos no meio ambiente. O *triple bottom line* também pode ser abreviado como 3 P's, que se refere a pessoas, planeta e proveitos.

Este termo é criado por John Elkington e se torna popular em seu livro *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, lançado em 1999, no qual se refere a 3 pilares: social, ambiental e econômica. Este termo tem crescido e se expandido internacionalmente entre as corporações e aparece comumente nos relatórios sobre o desempenho das empresas confrontando-a com os parâmetros econômicos, sociais e ambientais (SUSTAINABILITY, 2005). Pode-se dizer que o *triple bottom line* é uma forma de se operacionalizar o conceito de desenvolvimento sustentável dentro das empresas.

De um modo mais abrangente, o termo é utilizado para definir o conjunto de valores, assuntos e processos que as empresas devem se basear para minimizarem os danos resultantes das suas atividades e de modo a criar valor econômico, social e ambiental. Isto envolve transparência e ética no propósito da empresa e levar em consideração as necessidades de todos os *stakeholders* da empresa – acionistas, clientes, colaboradores, parceiros de negócios, governos, comunidade local e o público (SAIR DA CASCA, 2005).

### 3.4.3 Governança corporativa

A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras transparência, prestação de contas (*accountability*) e equidade. Para que essas 3 linhas estejam presentes em suas diretrizes de governo, é necessário que o Conselho

de Administração, representante dos proprietários do capital (acionistas ou cotistas), exerça seu papel na organização, que consiste especialmente em estabelecer estratégias para a empresa, eleger a diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua continuidade (IBGC, 2005).

O movimento de governança corporativa tem ganhado força nos últimos dez anos, tendo nascido nos Estados Unidos e na Inglaterra e se expandido para outros países. No Brasil, os conselheiros profissionais e independentes começam a surgir basicamente em resposta à necessidade de atrair capitais e fontes de financiamento para a atividade empresarial, que é acelerado pelo processo de globalização e pelas privatizações de empresas estatais no país (IBGC, 2005).

Governança corporativa é valor, apesar de, por si só, não criá-lo. Isto somente ocorre quando ao lado de uma boa governança se tem também um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado. Neste caso, a boa governança permitirá uma administração ainda melhor, em benefício de todos os acionistas e das demais partes interessadas. (UNIBANCO, 2005).

A preocupação maior na prática da boa governança é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas. A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva.

Em 1995, é criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), entidade sem fins lucrativos, único órgão com a meta principal de contribuir para otimizar o conceito de governança corporativa nas empresas do país. O Instituto visa cooperar com o aprimoramento do padrão de governo das empresas nacionais, para seu sucesso e perpetuação, disseminando a importância das boas práticas.

Hoje, o mercado de capitais, as empresas, os investidores e a mídia já se utilizam habitualmente da expressão governança corporativa, mencionam e consideram as boas práticas de governança em sua estratégia de negócios.



Interligando os conceitos, pode-se dizer que boa governança corporativa está dentro do pilar de ‘proveito’ do *triple botton line*, pois com boa governança a empresa pode ser bem sucedida e gerar lucro.

#### **4 PARCERIA: ESTADO, EMPRESAS E TERCEIRO SETOR**

A emergência de resoluções para os problemas sociais do planeta aponta às organizações da sociedade civil, já estabelecidas sob o guarda-chuva do Terceiro Setor, que elas não conseguem atender à sociedade sem ajuda do Governo e das empresas privadas. No Brasil, as dificuldades financeiras enfrentadas pelo Terceiro Setor com a escassez do financiamento das agências internacionais de cooperação leva-os em busca de parceria com o Governo, que regula e promove as políticas públicas, e com o mercado, que subsidia e ajuda a gerir seus projetos sociais. O mercado, em contra partida, busca alianças com o Terceiro Setor e o Governo para realizar a sua recém assumida responsabilidade social. Surge, um novo padrão de relacionamento entre os três setores da sociedade, com suas dificuldades e ganhos. Para Viviane Senna, presidente do Instituto Ayrton Senna, “os problemas no Brasil exigem ações por atacado. Estratégias unilaterais ou individuais são inúteis” (EXAME, 2002, p.6).

Através da experimentação de ações em parceria, Governo, empresas privadas e sociedade começam a aprender a pensar e agir juntos, identificando o que cada um faz melhor e somando esforços em prol de objetivos de interesse comum. Identificam-se oportunidades de ação consensual, embora o conflito sempre exista. Por serem diferentes na sua essência, canalizam recursos e competências específicas e complementares.

A parceria entre empresas privadas e Terceiro Setor une os esforços destas organizações para promoverem ações eficientes e eficazes, que viabilizem a melhoria de vida da sociedade e, em especial, dos socialmente excluídos, mediante uma relação de troca onde ambas as partes se beneficiem e se desenvolvam, atingindo assim os seus próprios

objetivos institucionais. Uma pesquisa realizada em 2001 com 423 empresas pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (Ceats)<sup>9</sup> revela que 85% das corporações executam seus projetos ou programas sociais por meio de alianças (EXAME, 2002, p.7). Para as empresas, as alianças representam a possibilidade de ter uma política social sem que seja preciso desenvolver um conhecimento que não tem nenhuma relação direta com o negócio.

Segundo IOSCHPE (1997, p.124), algumas características desta parceria podem ser apontadas: busca de relações de troca que favoreçam ambos os setores; objetivos institucionais diversos atingidos por estratégias comuns; predominância de um setor como executor das tarefas (terceiro setor) e do outro com canalizador de recursos especialmente financeiros (empresas privadas); busca de ações que venham a promover transformações significativas na sociedade; busca pelo fortalecimento institucional e confiança perante a sociedade ou a comunidade onde estão inseridos os setores; soma de forças para exercer pressão junto aos órgãos governamentais, cada qual ansiando benefício em seu segmento (mercado e sociedade); e estabelecimento de metas e objetivos e definição de um modelo de gestão e avaliação dos resultados da parceria.

O estabelecimento de parceria entre uma organização que não objetiva o lucro com outra que tem nesta a sua razão de ser parece pouco provável que consiga se dá. De fato, muitos são os problemas enfrentados para o relacionamento destes dois tipos de organização. Há conflitos de divergência de filosofias, racionalidades, ideologias, forças e poderes. Também a exigência do mercado para que o Terceiro Setor possa ter resultados efetivos e mensuráveis pode causar conflitos na aliança. Segundo Andrés Falconer, diretor executivo da ABDL<sup>10</sup> “o discurso duro de resultados e eficiência costuma chocar as ONGs. A reação de muitas delas é dizer o seguinte: espera aí, vamos devagar porque nós não vendemos sabonete” (EXAME, 2002, p.8).

A falta de profissionalização e de práticas de gestão efetivas do Terceiro Setor pode ser apontada como o maior desafio enfrentado a o estabelecimento de alianças. O Terceiro Setor têm sofrido pressões no sentido de se profissionalizarem e abandonarem o caráter

---

<sup>9</sup> Entidade sem fins lucrativos que realiza atividades voltadas para os temas da gestão do desenvolvimento social, das organizações da sociedade civil, da responsabilidade social e da cidadania empresarial.

<sup>10</sup> A Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças (ABDL) é uma ONG que busca promover sociedades sustentáveis por meio do desenvolvimento de lideranças nos diversos setores da sociedade.

amador, de reunião de pessoas com intuito de filantropia. Para confiarem seu dinheiro, o mercado tem exigido do Terceiro Setor resultados e estabelecimentos de objetivos e estratégias e, ainda credibilidade e eficiência. Este precisa transformar o seu sistema de gestão, melhorando a capacitação de seus líderes, incorporando a eles, com as devidas e necessárias adaptações, visão estratégica e rigor financeiro que lhes permitam o alcance dos objetivos organizacionais e a perseguição da missão da entidade, incorporando assim à sua gestão, estatutos, relatórios contábeis e financeiros, auditorias e outras formas de avaliação. Exige, enfim, uma transformação das instituições: enriquecer a caridade, a militância e a criatividade com as metodologias desenvolvidas pelos meios empresariais. Neste cenário, surgem muitas escolas de capacitação gerencial para o Terceiro Setor, como a FGV, o SENAI, o SESI, o SESC e o SENAC, os programas de formação profissional do Ministério do Trabalho e as empresas de consultoria empresarial.

Com o intuito de aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, é fundada formalmente em 1995 o GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. O GIFE tem como objetivo contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações de origem empresarial e de outras entidades privadas que realizam investimento social voluntário e sistemático, voltado para o interesse público. O GIFE também tem interesse na profissionalização do setor e promove o Curso Ferramentas de Gestão, que em 2005 está em sua 4ª edição, com a proposta de atender à crescente demanda por conhecimento e profissionalização das ações desenvolvidas pela iniciativa privada na área social.

Outro grande desafio desta parceria é conciliar histórias, culturas, visões de mundo e interesses diferentes, alinhando as expectativas quanto ao tempo que leva os programas para se efetivarem e trazerem resultados. Quando isso não acontece, o resultado pode ser traumático para ambos os lados e, principalmente para sociedade beneficiada.

Porém, uma parceria que tem seus objetivos e condições da relação entre os parceiros bem definidos inicialmente pode trazer ganhos para ambos e, conseqüentemente, contribuir para melhoria da qualidade de vida da sociedade humana. As empresas podem beneficiar o Terceiro Setor de várias formas: estimulando a sua profissionalização, contribuindo assim para o seu reconhecimento no âmbito comunitário e para o

fortalecimento de sua legitimidade social; incentivando a busca de instrumentos legais que valorizem as suas ações; possibilitando a perpetuação do setor, uma vez que ele se organize e ganhe credibilidade social; aumentando sua força perante o Governo, pois emprestam, como corporações empresariais, seu poder de negociação. Por outro lado, o Terceiro Setor pode beneficiar o mercado viabilizando sua responsabilidade social sem que as empresas precisem estabelecer uma administração social paralela; utilizando seu *expertise* em diagnósticos de necessidades sociais para apontar às empresas projetos sociais mais adequados aos seus objetivos institucionais e que se apresentem mais eficientes e frutíferos do ponto de vista estratégico; melhorando a imagem da empresa perante o mercado consumidor ao agregar valor à sua marca; e propiciando motivação e sensação de pertencer a um grupo que promove o bem da sociedade. A troca se dá porque as corporações transmitem conceitos como avaliação de resultados, estabelecimento de metas, foco e parcerias estratégicas. Já as organizações sem fins lucrativos transmitem motivação e trabalho em grupo.

A parceria entre Terceiro Setor, empresas privadas e Governo permite ampliar a mobilização de recursos para iniciativas de interesse público. O Estado reconhece que o Terceiro Setor vem acumulando durante os anos experiência e conhecimento sobre novas saídas para resolução das questões sociais que as qualificam como interlocutores e parceiros das políticas governamentais. Entretanto, esta parceria não é ampla, pois ainda há setores do Governo que vêem o crescimento da sociedade civil organizada como ameaça, pois temem que esta se intrometa indevidamente em suas áreas reservadas de competência. Do outro lado, há também setores da sociedade civil organizada que temem que a interação com o Estado possa trazer risco de manipulação e cooptação (RITS, 2005).

Vê-se na mídia a intenção do Governo de estimular a parceria com ONG's e o Terceiro Setor em geral presente no discurso político das autoridades brasileiras e na prática de alguns programas nacionais de alguns governos estaduais, que reconhecem o insucesso do Estado como promotor das políticas de desenvolvimento social e a necessidade de estimular a participação da sociedade civil nesta empreitada. Porém, segundo FISCHER e FALCONER (2005), a pesquisa pioneira de Osborne e Gaebler sobre a tendência de transformação deste modelo burocrático de governo, ressalta que, embora

haja casos de sucesso, existem inúmeros "buracos negros" na proposta de reformulação da relação Estado, sociedade civil e mercado para elaborar e implementar as políticas sociais.

Muitas são as dificuldades de aproximar da própria comunidade, a ação e a decisão da gestão pública. Da parte do Governo, muitas vezes esbarra-se com a falta de clareza de suas propostas de delegação de tarefas. Também ele tem se mostrado pouco empenhado na construção destas parcerias ao reduzir recursos orçamentários em áreas vitais para o desenvolvimento. Da parte do Terceiro Setor, ainda falta união entre algumas organizações do próprio setor que acabam por disputar entre si os direitos e os recursos financeiros para atenderem a determinadas causas. Também é muito difícil identificar todas as organizações e ainda mais definir critérios para o monitoramento de suas atividades e avaliação de resultados (FISCHER e FALCONER, 2005).

A parceria Estado e Terceiro Setor esbarra outra vez na deficiência deste de permitir que se estabeleçam critérios de avaliação. As entidades vinculadas a financiadoras internacionais já começam a adotar critérios mais exigentes, tais como a contrapartida financeira da própria entidade, a obrigatoriedade de registros contábeis mais rígidos, a redução do período de financiamento e a apresentação de retorno quantificável na aplicação dos recursos.

Para FISCHER e FALCONER (2005), somente o estabelecimento de uma relação de parceria negociada entre Estado, organizações do Terceiro Setor e empresas, na qual vigorem critérios e indicadores aceitos formalmente e monitorados por ambos os lados, permitirá frutificar esta proposta de reformulação dos papéis e das relações entre ambos. A responsabilidade de elaboração de indicadores é uma responsabilidade que precisa ser assumida pelo Governo, pelas entidades sem fins lucrativos e pelas empresas, pois é uma tarefa complexa e sua aceitação depende da confiança de todos nos números que se revelarão.

A parceria Estado, empresa e Terceiro Setor muito tem a crescer. É importante lembrar que a mobilização do três setores para tal parceria já é um passo importante no caminho das resoluções dos problemas sociais. Todos precisam buscar doar suas especialidades. O Governo e o Terceiro Setor precisam exercitar habilidades que as empresas possuem em finanças e gestão, empreendimento e foco no cliente, já que estas são questões de destaque em ambientes privados. As empresas e o Terceiro Setor têm assumido

funções e responsabilidades antes exclusivas do setor público e, ao mesmo tempo, aprendem a lidar com o desafio de contrabalançar os interesses e as preocupações de todos os seus *stakeholders*, ou seja, comunidade, funcionários, fornecedores, meio ambiente, consumidores, acionistas e investidores. Para NUNES COSTA (2005), não adianta as empresas assumirem sua responsabilidade social sem que os setores participem ativamente também.

*Somente a sinergia entre empresas cidadãs, Estado e sociedade civil pode criar um círculo virtuoso que priorize a competência e o engajamento dos atores públicos no acesso irrestrito aos equipamentos sociais.(...) A cooperação entre esses três setores pode reforçar a concepção pública de democracia, especialmente de um novo modelo de Estado, capaz de lidar com a dimensão participativa e plural da sociedade: canalizando as demandas sociais, expandindo e aperfeiçoando os meios de interlocução e, assim, respondendo às expectativas dos cidadãos de maneira digna e eficiente, com a mesma lógica gerencial da responsabilidade social empresarial (NUNES COSTA, 2005).*

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A responsabilidade social empresarial como ação transformadora da sociedade tem início no final da década de 60, durante a guerra do Vietnã. No Brasil, isto acontece na década de 80, com o processo de redemocratização do país e desde lá vem crescendo e se sistematizando e se torna um novo modelo de gestão empresarial, estando intimamente ligada ao planejamento estratégico da empresa. Para auxiliar os empresários na implantação desta nova gestão, multiplicam-se instituições, grupos e associações de estudo e pesquisa que lançam ferramentas, manuais de boas práticas e padrões técnicos para elaboração de balanços sociais, por exemplo. Na nova dinâmica social, o estabelecimento de parcerias com o Terceiro Setor e Governo faz com que a responsabilidade social empresarial tenha sua atuação ampliada para solução dos muitos problemas sociais. Por estar em evidência nos últimos anos e, especialmente, por tocar em um ponto delicado que é unir apoio social,

preservação ambiental e direitos humanos à imagem institucional e o retorno financeiro, a responsabilidade social empresarial é um tema em constante debate em seminários, palestras e revistas especializadas.

Um ponto muito discutido entre os empresários é de como as empresas podem se manter, sendo financeiramente lucrativas, e ter uma responsabilidade social ativa, que implica gasto de tempo e dinheiro em projetos que não estão diretamente ligados à atividade-fim da empresa. Como mostrado neste trabalho, há a corrente de estudiosos, como o economista Milton Friedman, que acham que a empresa já exerce sua responsabilidade social ao gerar empregos e ser lucrativa para seus acionistas e que, ao desviar seus esforços para outros objetivos, a empresa está sendo socialmente irresponsável. Peter DRUCKER (1995, p.343), atual guru da administração, concorda que o bom desempenho da função da empresa é a sua principal responsabilidade social e que o maior interesse e necessidade da sociedade é de que a organização desempenhe bem sua missão, pois uma empresa falida não será uma boa empregadora e não gerará renda para a comunidade em que ela está inserida. Porém, Drucker defende que esta não é, nem deve ser, a única forma de responsabilidade social da empresa. Esta deve preocupar-se em solucionar os problemas sociais pois é de seu interesse que a comunidade seja próspera já que ali está a base de seu mercado. Entretanto, DRUCKER (1995, p.344) reforça que a empresa deve conhecer os limites de sua competência, não assumindo responsabilidades que ela não tem competência ou disponibilidade de tempo e recurso para administrar. O dilema empresarial está em como cuidar de um determinado problema da sociedade, sem que isto o afaste de seu objetivo principal, a lucratividade. A dificuldade está em encontrar um ponto de equilíbrio entre estes dois pólos.

Apesar de algumas pesquisas revelarem que os consumidores estão mais atentos às responsabilidades sociais das empresas e tendem a comprar produtos de empresas que optam por este caminho, ainda não há resultados numéricos e empíricos que revelem que haja efetivamente uma relação de causa e efeito entre empresa socialmente responsável e empresa lucrativa. Em uma mesa redonda sobre o tema realizada para a revista da ESPM (2002, p.76), Leo Voight, vice-presidente do GIFE, aponta que hoje ainda não há diferença de lucratividade, a curto prazo, entre uma empresa socialmente responsável e outra que não

seja. O que se verifica é uma tendência que as empresas que adotam uma conduta ética e responsável sejam, a longo prazo, mais lucrativas.

Neste ponto, uma outra dúvida é levantada sobre a RSE: se é um modismo passageiro ou se esta nova forma de gerir os negócios veio para ficar, isto é, se as empresas continuarão exercendo sua RSE caso seja comprovado que isto não traz retorno financeiro. Para GRAJEW (2001, p.20), a sociedade chegou a tal ponto de degradação ambiental e social, que assumir sua responsabilidade social não é mais uma escolha da empresa. Esta necessita criar uma ambiente sustentável à perpetuação de seus negócios, mesmo que isto gere um gasto adicional atual, que, para Grajew, deve ser encarado como investimento. Anita Roddick<sup>11</sup> (EXAME, 2001, p.25) vai além, indo contra a idéia clássica econômica de maximização do lucro. Para ela, fazer negócios não é apenas acumular dinheiro para si mesmo, é buscar a felicidade de dar algo de volta à comunidade.

Observando a linha de pensamento de Drucker e as questões aqui levantadas, pode-se destacar a constante relação entre desempenho financeiro e responsabilidade social. Se a isso for somada a questão da importância da imagem institucional da empresa, ou seja, a relevância da imagem da marca para o sucesso dos negócios, entra-se em um dos grandes campos de discussão sobre o tema: as empresas socialmente responsáveis devem comunicar isso à sociedade? Elas devem utilizar-se da imagem de empresa-cidadã para obter vantagem competitiva?

O investimento social pode ser uma poderosa ferramenta para alavancar uma imagem corporativa. A grande questão sobre se as empresas devem aliar suas atividades de responsabilidade social à divulgação de sua marca diz respeito às suas verdadeiras motivações. Existem muitas empresas, no Brasil e no mundo, que percebem a movimentação do mercado, porém não querem assumir suas responsabilidades, mas, por outro lado, também não querem ficar em desvantagem. Estas empresas utilizam pequenas ações de filantropia - que fazem parte da responsabilidade social, mas que não pode ser encarada como o todo - para construir uma imagem organizacional positiva, fazendo uma divulgação exagerada do evento. Muitas vezes, o gasto publicitário é maior que o gasto que se teve com a própria ação. KOTLER (1978, p.152) afirma que as empresas acham que

---

<sup>11</sup> Fundadora da *Body Shop*, empresa de cosméticos inglesa conhecida mundialmente por sua responsabilidade social.



exista uma “relação íntima entre a imagem da pessoa quanto à organização e seu comportamento para com ele. Elas sentem que poderão obter uma reação máxima de seus públicos por meio de uma imagem institucional correta”. Para Kotler, isso explica o forte interesse das organizações na formação da imagem. Porém, estas organizações, que apenas querem obter uma imagem correta, sem que isso tenha correspondência com a realidade, acabam por abalar a credibilidade da divulgação dos eventos de outras empresas, que têm programas sociais sérios e continuados, e podem criar uma imagem de modismo e oportunismo geral do mercado. O consumidor terá que saber diferenciar a empresa-cidadã daquelas que apenas querem projetar uma boa imagem, sem respaldo nas ações e posturas da empresa.

Para SANTOS (2005), sócio-diretor da Full Jazz Comunidade<sup>12</sup>, o retorno institucional por meio da atuação social é absolutamente legítimo, desde que esse retorno seja coerente com a dimensão e resultados sociais da ação comunicada. Ele reforça a importância das empresas socialmente responsáveis de divulgarem suas “marcas cidadãs”. Assim, elas podem ser importantes canais de adesão de públicos internos e externos a causas de interesse público. Ao mobilizar consumidores, clientes, parceiros e colaboradores, a ação tem sua dimensão ampliada, ganhando visibilidade, legitimidade, força e poder, podendo gerar impactos sociais mais substanciais e maior retorno institucional.

O alcance da responsabilidade social empresarial é também um outro ponto em discussão. Enquanto agente social, a empresa individualmente tem um papel restrito e limitado para conseguir atender à demanda geral da sociedade. Porém, enquanto ferramenta de transformação, ela tem um grande alcance, pois pode assumir uma co-responsabilidade social, engajando outros públicos no processo. Pode, por exemplo, através de pequenos estímulos, provocar mudanças de políticas públicas, ajudando ao Governo a assumir determinadas posições e a cumprir o seu papel fundamental na sociedade. Somente uma ação conjunta pode obter o alcance necessário para a situação emergencial atual. DRUCKER (1995, p.349) levanta a questão de que as empresas possam estar assumindo responsabilidades além de seus limites e de que toda responsabilidade pressupõe autoridade, o que pode caminhar perigosamente para o que Drucker chama de “ânsia pelo

---

<sup>12</sup> Empresa de consultoria em cidadania empresarial e seu relacionamento com as marcas.

poder”, com a imposição dos valores das empresas à sociedade, por exemplo. Para Drucker, a atuação das empresas não deve alcançar as áreas que digam respeito à orientação do país, pois as organizações não devem ter a pretensão de substituir a autoridade governamental.

Até agora muito se tem discutido sobre a responsabilidade social empresarial com o foco das organizações privadas, seus ganhos e perdas, e pouco se tem levantado o que a comunidade tem ganhado efetivamente e como ela sente a presença desta responsabilidade empresarial. A ausência de um diagnóstico definido evidencia muitos pontos que merecem ser discutidos. O importante é que as discussões aconteçam, na medida que esclarecem à sociedade em geral, a maior beneficiada, sobre a atuação das empresas: o que elas vêm fazendo, ou não, para a melhoria da sociedade.

---

Mariana Cunha Pires

Rio de Janeiro, 22 de junho de 2005

## REFERÊNCIAS

ABONG. Disponível em: <http://www.abong.org.br>. Acesso em: 15 de fev. 2005.

ARAÚJO, Marley Rosana de. *O que é responsabilidade social das empresas para o consumidor: significados e influências*. Orientador: Alice da Silva Moreira e Grauben José Alves de Assis. Belém: UFPA, 2003.(Monografia).

ASHLEY, Patrícia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003.

BORGER, Fernanda Gabriela. *Responsabilidade social: efeito da atuação social na dinâmica empresarial*. Orientador: Isak Kruglianskas. São Paulo: USP, 2001. (Tese).

COSTA, Denise Pires Basto. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: uma pesquisa exploratória no setor supermercadista de médio porte de capital local de Fortaleza*. Disponível em: [http://www.fic.br/cursos/pos/resp\\_social/artigo\\_rsss.htm](http://www.fic.br/cursos/pos/resp_social/artigo_rsss.htm). Acesso em: 20 de mai. 2005.

DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

ECONOMIA NET. Disponível em: <http://www.economiabr.net>. Acesso em: 20 de fev. 2005.

EDUCATERRA. Disponível em: <http://www.educaterra.com.br>. Acesso em: 06 de jun. 2005.

ETHOS. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 15 de fev. 2005.

EXAME. Guia de Boa Cidadania Corporativa. São Paulo, ano 34, n.754, mar. 2001.

EXAME. Guia de Boa Cidadania Corporativa. São Paulo, edição especial, dez. 2002.

FERNANDES, Rubem César. *O que é o Terceiro Setor*. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 16 de fev. 2005.

FIDES. Disponível em: <http://www.fides.org.br>. Acesso em: 15 de fev. 2005.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. *Desafio da parceria governo e terceiro setor*. Artigo selecionado para apresentação no Primeiro Encontro da Rede de Pesquisas sobre o Terceiro Setor na América Latina e Caribe – ISTR, 1998. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 15 de jan. 2005.

FOLHA DE SÃO PAULO. Bovespa prepara novo índice para empresas modelo. São Paulo, 16 de mai. 2005.

GIFE. Disponível em: <http://www.gife.org.br>. Acesso em: 20 de fev. 2005.

GOLDSCHMIDT, Andréa. *Por que fazer o balanço social da sua empresa?* Disponível em: <http://www.pautasocial.com.br> . Acesso em: 18 de jan. 2005.

GRAJEW, Oded. Por um mundo mais seguro. *Revista Exame*; Guia de boa cidadania corporativa, São Paulo, ano 34, n.754, p.20-21, mar. 2001.

\_\_\_\_\_. Entrevista com Oded Grajew realizada por J. Roberto Penteado. *Revista da ESPM*, São Paulo, v.9, ano 8, n.4, p.94-105, jul/ago 2002.

IBGC. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 15 de fev. 2005.

IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor: desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas, 1978.

LIMA, Marirone Carvalho. *Responsabilidade social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre elas e o terceiro setor*. Orientador: Wellington Newton Felix Martins. Feira de Santana: UEFS, 2001.(Monografia).

NUNES COSTA, Maria Alice. *Além do socialmente responsável*. Disponível em: [http://www.interage.org.br/historico/art13\\_sociamenteresponsavel.html](http://www.interage.org.br/historico/art13_sociamenteresponsavel.html). Acesso em: 20 de mai. 2005.

PARECER SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS. Conselho Econômico e Social de Portugal. Lisboa, 2003. Disponível em <http://www.sairdacasca.com>. Acesso em 20 de fev 2005.

RITS. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 15 de fev. 2005.

SAIR DA CASCA. Disponível em: <http://www.sairdacasca.com>. Acesso em: 20 de fev. 2005.

SANTOS, João Francisco de C. P. Da filantropia ao investimento social e à construção de marcas-cidadãs. *Revista Brasil Responsável*, São Paulo, ano 1, n.1, fev. 2004.

SANTOS LIMA, Paulo Rogério dos. *Balanço social: ferramenta de gestão e informação*. Disponível em: <http://integração.fgvsp.br/ano4/6/administrando.htm>. Acesso em: 6 de jun. 2005.

SUSTAINABILITY. Disponível em: <http://www.sustainability.com>. Acesso em: 16 de fev. 2005.

UNIBANCO. Disponível em: <http://ri.unibanco.com.br/por/per/gov/index.asp>. Acesso em: 15 de fev. 2005.

VASSALLO, Claudia. Um novo modelo de negócios. *Revista Exame*; Guia de boa cidadania corporativa, São Paulo, ano 33, n.620, p.9-11, mar. 2000.

VERAS, Verônica Simone Dutra. *Aumento da jornada de trabalho*. Orientadora: Soraya Maria de Medeiros. Natal: UFRN, 2003. (Dissertação).

YOUNG, Ricardo. *Gestão de responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável*. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 6 de jun. 2005.